



TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Lehrstuhl für Psychologie

Motivationale Effekte von Unternehmensvisionen

Viktorija Hajas

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät TUM School of Management der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus

Prüfer der Dissertation: 1. Univ.-Prof. Dr. Hugo M. Kehr

2. Univ.-Prof. Dr. Jan Schumann
Universität Passau

Die Dissertation wurde am 15.07.2013 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät TUM School of Management am 15.10.2013 angenommen.

Danksagung

Mit der Fertigstellung der Dissertation möchte ich mich bei einer Vielzahl von Menschen bedanken, die mich auf meinem Weg begleitet und unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Prof. Dr. Hugo Kehr, für die umfassende und hilfreiche Betreuung sowie für das entgegengebrachte Vertrauen. Seine wertvollen Ratschläge, inspirierenden Impulse und konstruktive Kritik haben erheblich zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Des Weiteren möchte ich mich herzlich bei Prof. Dr. Jan Schumann für die Zweitbetreuung der Arbeit bedanken.

Vielen Dank den Mitarbeitern des Lehrstuhls für Psychologie für die zahlreichen Diskussionen und Anregungen. Ausdrücklich danke ich Maika Rawolle, die mich an ihrem Forschungsvorhaben teilhaben ließ. Die Betreuung bei der Planung der Experimente und der Studiendurchführung empfand ich besonders hilfreich. Ein großes Dankeschön möchte ich Ernesto Vanoni für die technische Vorbereitung und Programmierung der ersten Studie aussprechen. Insbesondere danke ich Alexandra Strasser für ihre Rundumunterstützung. Mit ihrem fundierten Fachwissen, ihren kompetenten Anregungen und wertvollen Ideen begleitete sie mich während meiner gesamten Promotionsphase. Ohne ihre grenzenlose und uneingeschränkte Unterstützung wäre diese Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Viele Kooperationspartner in der Praxis halfen beim Gelingen dieser Arbeit. Besonders möchte ich mich ganz herzlich bei Tobias Haasen und Stephanie Dickes bedanken. Nur mit der professionellen und tatkräftigen Unterstützung von Tobias Haasen konnten die Rahmenbedingungen für die Durchführung der beiden Befragungen geschaffen werden. Stephanie Dickes danke ich nicht nur für die umfangreiche Förderung, sondern auch für den zeitlichen Freiraum, den sie mir für die Erstellung der Arbeit ermöglicht hat.

Ebenso gebührt mein Dank den Teilnehmern der Untersuchungen.

Für die unersetzlichen und sorgfältigen Korrekturarbeiten danke ich Ralf und Uwe.

Außerdem möchte ich mich bei Juli bedanken, die mich stets bestärkt hat, wenn ich an mir gezweifelt habe und für die erforderliche Abwechslung sorgte. Ein herzlicher Dank geht an meine Eltern, meinen Bruder und die restliche Familie, die an meine Fähigkeiten glaubten und mir stets Mut zugesprochen haben.

Und nicht zuletzt geht ein ganz besonderes Dankeschön an meinen Freund, Gyula, der immer für mich da war und mich durch alle Höhen und Tiefen der Dissertation begleitet hat. Mit seiner Geduld und liebevollen Unterstützung verstand er es, mich in den richtigen Momenten aufzubauen und zu motivieren.

München, Juli 2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	X
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Zusammenfassung.....	1
2 Einleitung.....	4
3 Theoretischer Hintergrund	7
3.1 Visionen	7
3.1.1 <i>Visionen und verwandte Konstrukte</i>	8
3.1.2 <i>Positive Effekte von Unternehmensvisionen</i>	10
3.1.3 <i>Bestimmende Merkmale von Unternehmensvisionen</i>	11
3.2 Motive	13
3.2.1 <i>Implizite und explizite Motive</i>	14
3.2.2 <i>Klassifizierungsarten von Motiven</i>	17
3.2.2.1 <i>Leistung, Macht und Anschluss</i>	17
3.2.2.2 <i>Agency und Communion</i>	20
3.2.3 <i>Wirkmechanismen von Motiven</i>	21
3.2.3.1 <i>Informationsverarbeitungsmodell nach Schultheiss</i>	21
3.2.3.2 <i>Kompensationsmodell der Motivation und Volition nach Kehr</i>	23
3.3 <i>Motivationale Wirkmechanismen von Visionen</i>	25
3.3.1 <i>Visionen in Führungstheorien</i>	25
3.3.2 <i>Positive Effekte von Bildhaftigkeit</i>	29
3.3.3 <i>Anregung der impliziten Motive durch mentale Bilder</i>	30
3.3.4 <i>Aktuelle Forschungsbefunde zur motivationalen Grundlage von Visionen</i>	33
4 Fragestellung.....	38
5 STUDIE 1	43

5.1	Hypothesen	43
5.2	Methoden	50
5.2.1	<i>Stichprobe</i>	50
5.2.2	<i>Untersuchungsdesign</i>	52
5.2.3	<i>Untersuchungsdurchführung</i>	52
5.2.4	<i>Messinstrumente</i>	53
5.2.5	<i>Statistische Datenauswertung</i>	62
5.3	Ergebnisse	66
5.3.1	<i>Implizite Motive, affektive Präferenzen und Visualisierbarkeit</i>	69
5.3.2	<i>Visualisierbarkeit, affektive Präferenzen und Wirkung</i>	72
5.3.3	<i>Implizite Motive, Visualisierbarkeit und Wirkung</i>	76
5.3.4	<i>Gesamtmodell - implizite Motive, affektive Präferenzen, Visualisierbarkeit und Wirkung</i>	79
5.3.5	<i>Implizite Motive und Fehlerquote</i>	83
5.3.6	<i>Implizite Motive, positive und negative Visionsassoziationen</i>	85
5.3.7	<i>Affektive Präferenzen, kognitive Präferenzen und Wirkung</i>	86
5.3.8	<i>Qualitative Analyse der Visionsassoziationen</i>	89
5.4	Diskussion	94
5.4.1	<i>Diskussion der Ergebnisse zur Unternehmensvision</i>	94
5.4.2	<i>Diskussion der Ergebnisse zur imaginären Vision</i>	99
5.4.3	<i>Weiterführende Überlegungen</i>	104
6	STUDIE 2.....	108
6.1	Hypothesen	108
6.2	Methoden	112
6.2.1	<i>Stichprobe</i>	112
6.2.2	<i>Untersuchungsdesign</i>	114
6.2.3	<i>Untersuchungsdurchführung</i>	114
6.2.4	<i>Messinstrumente</i>	114
6.2.5	<i>Statistische Datenauswertung</i>	116

6.3	Ergebnisse	119
6.3.1	<i>Visualisierbarkeit, affektive Präferenzen und Wirkung</i>	120
6.3.2	<i>Affektive Präferenzen und Wirkung</i>	123
6.3.3	<i>Gesamtmodell - Visualisierbarkeit, affektive Präferenzen und Wirkung</i>	126
6.3.4	<i>Affektive Präferenzen, kognitive Präferenzen und Wirkung</i>	128
6.4	Diskussion	133
6.4.1	<i>Diskussion der Ergebnisse zur Bereichsvision</i>	133
6.4.2	<i>Weiterführende Überlegungen</i>	135
7	Gesamtdiskussion	139
7.1	Zusammenfassung der wesentlichen Befunde	139
7.2	Limitation und Ausblick	143
7.3	Praktische Implikationen	145
7.4	Fazit	147
8	Literaturverzeichnis	149
	Anhang A – Einladungen zu den Befragungen	169
	Anhang B – Untersuchte Visionen	171
	Anhang C – Bildliche Darstellung der imaginären Vision „Precision in Concert“	173
	Anhang D – Visualisierungsübung	174
	Anhang E – Affektive und kognitive Präferenzen	175
	Anhang F – Wirkung der Vision	176
	Erklärung	179

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Stichprobenverteilung für Studie 1.	51
Tabelle 2.	Mittelwerte und Standardabweichungen der impliziten Motive sowie der Wortanzahl der PSE-Geschichten für die beiden Experimentalgruppen, die Kontrollgruppe und die Gesamtstichprobe.....	54
Tabelle 3.	Mittelwerte und Standardabweichungen der Fehlerquoten zu den Messzeitpunkten 1 und 2 für die beiden Experimentalgruppen, die Kontrollgruppe und die Gesamtstichprobe.	56
Tabelle 4.	Mittelwerte und Standardabweichungen der positiven und negativen Visionsassoziationen sowie der Wortanzahl der Visionsassoziationen für die beiden Experimentalgruppen und die Gesamtstichprobe.....	59
Tabelle 5.	Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der affektiven und kognitiven Präferenzen für die beiden Experimentalgruppen und die Gesamtstichprobe.....	60
Tabelle 6.	Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der Variable Visualisierbarkeit für die Experimentalgruppen und die Gesamtstichprobe.....	61
Tabelle 7.	Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der Wirkungsvariable für die Experimentalgruppen und die Gesamtstichprobe.....	62
Tabelle 8.	Überblick zu den Hypothesen und Messinstrumenten der Studie 1.	64
Tabelle 9.	Korrelationstabelle aller Variablen für die Unternehmensvision.....	67
Tabelle 10.	Korrelationstabelle aller Variablen für die imaginäre Vision.....	68
Tabelle 11.	Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren implizites Leistungsmotiv und Visualisierbarkeit der Unternehmensvision und mit der von den affektiven Präferenzen aufgeklärten Varianz.....	70

Tabelle 12.	Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren implizites agentisches Motiv und Visualisierbarkeit der imaginären Vision und mit der von den affektiven Präferenzen aufgeklärten Varianz.	71
Tabelle 13.	Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren implizites Leistungsmotiv und Visualisierbarkeit und mit der von der Wirkung der Unternehmensvision aufgeklärten Varianz.	77
Tabelle 14.	Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren implizites agentisches Motiv und Visualisierbarkeit und der von der Wirkung der imaginären Vision aufgeklärten Varianz.	79
Tabelle 15.	Effektkoeffizienten der Prädiktoren des Gesamtmodells für die Unternehmensvision in Studie 1.	80
Tabelle 16.	Effektkoeffizienten der Prädiktoren des Gesamtmodells für die imaginäre Vision in Studie 1.	82
Tabelle 17.	Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren affektive und kognitive Präferenzen und mit der von der Wirkung der Unternehmensvision aufgeklärten Varianz.	87
Tabelle 18.	Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren affektive und kognitive Präferenzen und mit der von der Wirkung der imaginären Vision aufgeklärten Varianz.	89
Tabelle 19.	Überblick über die Ergebnisse der Hypothesen der Studie 1.	92
Tabelle 20.	Stichprobenverteilung für Studie 2.	113
Tabelle 21.	Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der affektiven und kognitiven Präferenzen für die Gesamtstichprobe zu T1 und T2 sowie für die Schnittmenge zu T1 und T2.	115
Tabelle 22.	Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der Variable Visualisierbarkeit für die Gesamtstichprobe zu T1 und T2 sowie für die Schnittmenge zu T1 und T2.	115

Tabelle 23.	Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der Variable Wirkung für die Gesamtstichprobe zu T1 und T2 sowie für die Schnittmenge zu T1 und T2.	116
Tabelle 24.	Überblick zu den Hypothesen und Messinstrumente der Studie 2.	118
Tabelle 25.	Korrelationstabelle aller Variablen für die Gesamtstichprobe zu T1 in Studie 2.	119
Tabelle 26.	Korrelationstabelle aller Variablen für die Gesamtstichprobe zu T2 in Studie 2.	119
Tabelle 27.	Korrelationstabelle aller Variablen für die Schnittmenge zu T1 in Studie 2.	120
Tabelle 28.	Korrelationstabelle aller Variablen für die Schnittmenge zu T2 in Studie 2.	120
Tabelle 29.	Effektkoeffizienten der Prädiktoren des Gesamtmodells für die Bereichsvision in Studie 2.	128
Tabelle 30.	Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren affektive und kognitive Präferenzen und mit der von der Wirkung der Bereichsvision zu T1 aufgeklärten Varianz.	129
Tabelle 31.	Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren affektive und kognitive Präferenzen und mit der von der Wirkung der Bereichsvision zu T2 aufgeklärten Varianz.	131
Tabelle 32.	Überblick über die Ergebnisse der Hypothesen der Studie 2.	132

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Grundmodell der klassischen Motivationstheorie (Rheinberg, 2004, S. 54).....	13
Abbildung 2. Vereinfachte Darstellung des Informationsverarbeitungsmodells von Schultheiss (2001, 2008).....	22
Abbildung 3. Schematische Darstellung des Kompensationsmodells der Motivation und Volition nach Kehr (2004a, S. 490).....	23
Abbildung 4. Hypothese über implizite Motive, affektive Präferenzen und Visualisierbarkeit.....	45
Abbildung 5. Hypothese über Visualisierbarkeit, affektive Präferenzen und Wirkung.....	46
Abbildung 6. Hypothese über implizite Motive, Visualisierbarkeit und Wirkung.....	47
Abbildung 7. Gesamtmodell für Studie 1.....	47
Abbildung 8. Hypothese über implizite Motive und Fehlerquote.....	48
Abbildung 9. Hypothese über implizite Motive und positive Visionsassoziationen.....	49
Abbildung 10. Hypothese über implizite Motive und negative Visionsassoziationen.....	49
Abbildung 11. Hypothese über affektive Präferenzen, kognitive Präferenzen und Wirkung.....	50
Abbildung 12. Affektive Präferenzen für die imaginäre Vision in Abhängigkeit vom impliziten agentischen Motiv und der Visualisierbarkeit der Vision.....	72
Abbildung 13. Affektive Präferenzen als Mediator bei der Vorhersage der Wirkung der Unternehmensvision durch die Visualisierbarkeit.....	73
Abbildung 14. Affektive Präferenzen als Mediator bei der Vorhersage der Wirkung der imaginären Vision durch die Visualisierbarkeit.....	76

Abbildung 15. Wirkung der Unternehmensvision in Abhängigkeit vom impliziten Leistungsmotiv und Visualisierbarkeit.	78
Abbildung 16. Gesamtmodell für die Unternehmensvision in Studie 1.....	80
Abbildung 17. Gesamtmodell für die imaginäre Vision in Studie 1.....	81
Abbildung 18. Residuale Veränderung der Fehlerquote im d2-Aufmerksamkeitstest in Abhängigkeit vom impliziten Leistungsmotiv und der Bedingung (Kontrollgruppe vs. Unternehmensvision).	84
Abbildung 19. Wirkung der Unternehmensvision in Abhängigkeit von affektiven und kognitiven Präferenzen.....	87
Abbildung 20. Explizite Seite des Gesamtmodells für Studie 1.....	104
Abbildung 21. Integriertes Gesamtmodell für Studie 1.....	105
Abbildung 22. Integriertes Gesamtmodell für Studie 1 mit unterschiedlichen Motivationsmaßen.	106
Abbildung 23. Hypothese über Visualisierbarkeit, affektive Präferenzen und Wirkung für Studie 2.....	109
Abbildung 24. Hypothese über affektive Präferenzen und Wirkung für Studie 2.....	110
Abbildung 25. Gesamtmodell für Studie 2.....	111
Abbildung 26. Hypothese über affektive Präferenzen, kognitive Präferenzen und Wirkung für Studie 2.....	112
Abbildung 27. Affektive Präferenzen zu T1 als Mediator bei der Vorhersage der Wirkung der Bereichsvision zu T1 durch die Visualisierbarkeit zu T1.	122
Abbildung 28. Affektive Präferenzen zu T2 als Mediator bei der Vorhersage der Wirkung der Bereichsvision zu T2 durch die Visualisierbarkeit zu T2..	123
Abbildung 29. Hypothese über affektive Präferenzen und Wirkung, erklärt durch den direkten Effekt.....	124
Abbildung 30. Hypothese über affektive Präferenzen und Wirkung, erklärt durch den ersten indirekten Effekt (Pfad 1).....	125
Abbildung 31. Hypothese über affektive Präferenzen und Wirkung, erklärt durch den zweiten indirekten Effekt (Pfad 2).....	125

Abbildung 32. Hypothese über affektive Präferenzen und Wirkung, erklärt durch den dritten indirekten Effekt (Pfad 3).	126
Abbildung 33. Gesamtmodell für die Bereichsvision in Studie 2.....	127
Abbildung 34. Wirkung der Bereichsvision zu T1 in Abhängigkeit der affektiven und kognitiven Präferenzen.....	130
Abbildung 35. Explizite Seite des Gesamtmodells für Studie 2.	136
Abbildung 36. Integriertes Gesamtmodell für Studie 2.	137
Abbildung 37. Integriertes Gesamtmodell für Studie 2 mit unterschiedlichen Motivationsmaßen.....	138

Abkürzungsverzeichnis

a) Generelle Abkürzungen

bspw. = beispielsweise

bzw.= beziehungsweise

d.h. = das heisst

etc. = et cetera

PC = Personal Computer

u.a. = unter anderem

URL = Uniform Resource Locator

vs.= versus

z.B. = zum Beispiel

z.T. = zum Teil

b) Fachbegriffe

CFI = Comparative Fit Index

IPANAT = Implicit Positiv and Negativ Affect Test

ML = Maximum-Likelihood

nAch = need for achievement

nAff = need for affiliation

nPow = need for power

PSE = Picture Story Exercise

PRF = Personality Research Form

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation

TAT = Thematischer Apperzeptionstest

1 Zusammenfassung

Unternehmensvisionen wird das Potenzial zugeschrieben, die Leistung und Motivation der Mitarbeiter zu fördern (Kirkpartick & Locke, 1996; Shamir, House, & Arthur, 1993; Strange & Mumford, 2002) sowie die Identifikation mit der Organisation zu steigern (Bryman, 1992; Shamir et al., 1993; Yukl, 2001). Somit ist es nicht verwunderlich, dass die Entwicklung und Kommunikation einer unternehmerischen Vision eine gemeinsame Kernkomponente vieler Führungstheorien ist. Obwohl die Bedeutung von Unternehmensvisionen stetig zunimmt, sind deren zugrundeliegenden motivationalen Wirkmechanismen nur wenig erforscht (Schlabitz, 2013). Vielmehr konzentrieren sich die Ansätze der Visionsforschung bisher auf den individuellen Kontext (Rawolle, 2010b; Strasser, 2011).

Die vorliegende Dissertation versucht, diese Forschungslücke zu schließen, indem sie die Befunde zu den motivationalen Mechanismen von persönlichen Visionen im Organisationskontext repliziert und die bestehenden Überlegungen um neuen Erkenntnissen zur Wirkweise von Unternehmensvisionen erweitert.

Die Visionsforschung im individuellen Bereich (Rawolle, 2010b; Strasser, 2011) zeigt, dass die motivationale Wirkung von Visionen über die Anregung der impliziten Motive vermittelt wird. Die Aktivierung der impliziten Motive erfolgt durch den thematischen Gehalt einer Vision und führt zu instrumentellem Verhalten, welches darauf aus ist, die aktivierten Motive zu befriedigen. In der vorliegenden Arbeit untersuche ich erstens, ob sich diese Befunde zu persönlichen Visionen auf Unternehmensvisionen übertragen lassen. Des Weiteren belegen erste Studien (Schlabitz, 2013; Strasser, 2011), dass die Visualisierbarkeit einer Vision den resultierenden Motivationseffekt der Vision beeinflusst. Folgernd ging ich zweitens davon aus, dass bildhaft formulierte Visionen eine positive Wirkung haben. Auf diese Weise erwartete ich, dass die Visualisierbarkeit einer Vision nicht nur die Visionswirkung direkt, sondern auch den Zusammenhang zwischen impliziten Motiven und der Visionswirkung sowie den Zusammenhang zwischen impliziten Motiven und affektiven Präferenzen verstärkt. Drittens nahm ich abgeleitet aus dem Kompensationsmodell der Motivation und Volition von Kehr (2004a, 2005) an, dass affektive Präferenzen im Motivationsprozess der Visionen ebenfalls eine Rolle spielen. So sollen angeregte implizite Motive zu affektiven Präferenzen für die Vision führen (Kehr, 2005), die wiederum in eine positiven Visionswirkung münden. Ebenfalls vermutete ich eine Mediation der affektiven Präferenzen auf den Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Visionswirkung. Viertens

überprüfte ich die Annahme, dass der Einfluss der affektiven Präferenzen auf die Motivationswirkung der Vision durch kognitive Präferenzen beeinflusst wird. Die höchste Motivationswirkung erwartete ich dann, wenn sowohl die affektiven als auch die kognitiven Präferenzen hoch ausgeprägt sind. Schließlich untersuchte ich in einem Gesamtmodell das Zusammenwirken aller Einflussvariablen, die für die motivierende Wirkung von Visionen ausschlaggebend sind.

Meine Hypothesen wurden anhand von zwei Experimentalstudien in einem großen Wirtschaftsunternehmen überprüft. In der ersten Studie verglich ich eine leistungsthematische Unternehmensvision mit einer agentischen imaginären Vision hinsichtlich ihrer motivationalen Effekte. Die imaginäre Vision wurde in einem unternehmensinternen Workshop rein für diesen Zweck entwickelt.

Für die leistungsthematische Unternehmensvision ließen sich die Annahmen weitestgehend bestätigen. Wie vorhergesagt, konnte erstens empirisch belegt werden, dass Visionen ihre motivationale Wirkung über die Anregung der impliziten Motive entfalten. Im Einklang mit den Hypothesen konnten positive Visionseffekte anhand von non-deklarativen Motivationsindikatoren (wie Aufgabenperformanz und generierten Assoziationen) gezeigt werden. Erwartungsgemäß wurde das instrumentelle Verhalten ausschließlich durch diejenigen impliziten Motive ausgelöst, die thematisch zur Vision passten. Zweitens belegen mehrere Befunde, dass die Visualisierbarkeit der Vision zu der Entstehung von positiven Motivationseffekten beiträgt. Die Ergebnisse zeigten, dass je bildhafter die Vision von den Probanden wahrgenommen wurde, desto höher deren positive Wirkung eingeschätzt wurde. Auch die Wichtigkeit der affektiven Präferenzen im Motivationsprozess von Visionen konnte belegt werden, da sie einen direkten Einfluss auf die Visionswirkung ausübten und den Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung der Unternehmensvision teilweise mediieren. Viertens überprüfte ich die motivationale Rolle der kognitiven Präferenzen. In Übereinstimmung mit meiner Vorhersage konnte nachgewiesen werden, dass die höchste Motivationswirkung der Unternehmensvision dann entstand, wenn affektive und kognitive Präferenzen gleichermaßen hoch ausgeprägt waren. Auch das angenommene Gesamtmodell passte sehr gut zu den vorliegenden Daten und erbrachte die Bestätigung für das Zusammenwirken der Variablen implizite Motive, affektive Präferenzen und Visualisierbarkeit auf die Wirkung der Unternehmensvision.

Die Hypothesen sowie das angenommene Gesamtmodell wurden ebenfalls für die agentische imaginäre Vision getestet und konnten zum größten Teil nicht

bestätigt werden. Lediglich die motivationale Rolle der Visualisierbarkeit und der affektiven Präferenzen konnte empirisch belegt werden. Die Auswertung der Visionsassoziationen der Probanden lieferte erste Erklärungen für das Ausbleiben der weiteren Motivationseffekte. Es wurden sowohl der Bezug zum Unternehmen sowie die transportierte Zielsetzung der imaginären Vision von den Mitarbeitern bemängelt. Die Befunde deuten darauf hin, dass die inhaltliche Passung der Vision zum Unternehmen eine grundlegende Voraussetzung für die Entstehung der motivationalen Effekte von Unternehmensvisionen darstellt.

In Studie 2 überprüfte ich die wichtigsten Erkenntnisse aus Studie 1 über die Zeit. Die Ergebnisse unterstützten die Befunde aus Studie 1, dass die bildhafte Formulierung einer Vision einen positiven Einfluss auf die Visionswirkung hat. So beeinflusste Visualisierbarkeit nicht nur zum ersten, sondern auch zum zweiten Befragungszeitpunkt die resultierende Visionswirkung. Genauso konnten die angenommenen positiven Effekte der affektiven Präferenzen für die Vision belegt und sowohl kurz- als auch langfristige Motivationseffekte auf die Visionswirkung nachgewiesen werden. Drittens fand sich eine positive Interaktion aus affektiven und kognitiven Präferenzen auf die Wirkungsvariable zum ersten Erhebungszeitpunkt. Folglich liefert dieses Ergebnis einen wiederholten Nachweis, dass beide Präferenzen für die Erzielung einer optimalen Visionswirkung maßgeblich sind. Analog zu Studie 1 passte das angenommene Gesamtmodell sehr gut zu den vorliegenden Daten und ergänzte die Befunde um die Erkenntnis, dass die Zusammenhänge aller Einflussvariablen auch über die Zeit bestehen blieben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der vorliegenden Forschung die Annahme bestärken, dass die motivationalen Effekte von Visionen auf die Anregung derjenigen impliziten Motive zurückzuführen sind, deren thematischer Gehalt mit der Vision korrespondierten. Zudem liefert die Arbeit weitere Belege im Organisationskontext für die Relevanz der Visualisierbarkeit sowie erstmals für die Bedeutung der inhaltlichen Passung der Visionen zum Unternehmen. Ferner erbringt sie die ersten empirischen Befunde über die Wichtigkeit der affektiven und kognitiven Präferenzen für die motivationale Wirkung von Visionen. Durch die entwickelten und getesteten Gesamtmodelle liefert sie zudem Anhaltspunkte für das Zusammenwirken aller Einflussvariablen im unbewussten Motivationsprozess der Unternehmensvisionen.

Zusammenfassend tragen diese Befunde zu einem besseren Verständnis der positiven Effekte von Unternehmensvisionen und der ihnen zugrundeliegenden motivationalen Mechanismen bei.

2 Einleitung

Unternehmensvisionen sind keine Modeerscheinungen des 21. Jahrhunderts. Seit mehreren Jahrzehnten tragen Visionen von Unternehmensgründern zu außergewöhnlichen Leistungen und Erfolgen bei. Wie kraftvolle und motivierende Visionen auf unseren Alltag wirken und diesen bestimmen können, verdeutlichen folgende drei Beispiele:

Henry Ford gründete im Jahr 1903 den Automobilhersteller Ford Motor Company. Seine Vision zielte darauf ab, auf die menschlichen Bedürfnisse einzugehen. So wollte er jedem die Möglichkeit bieten, ein erschwingliches Auto zu erwerben und zu fahren. Um seiner Vision näher zu kommen, führte Ford die Fließbandarbeit in seinen Fabriken ein und produzierte das legendäre Modell I, das sich bis 1972 fünfzehn Millionen Mal verkaufte und damit das meisterworbene Automobil der Welt war (Flik, 2001). In der Zwischenzeit sind Automobile zu einer Selbstverständlichkeit geworden und gehören zu den am häufigsten genutzten Verkehrsmitteln weltweit. Der Bestand an Personenkraftwagen liegt zum 1. Januar 2013 alleine in Deutschland bei 43.4 Millionen (Kraftfahrtbundesamt, 2013).

Die Vision der Microsoft-Gründer im Jahre 1975 war nicht weniger revolutionär. Die Idee, einen Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Haus zu haben, motivierte die Unternehmensgründer Bill Gates und Paul Allen. In den 70er Jahren, in denen einige Computer so groß waren wie Kühlschränke, hielten viele die beiden wegen dieser Vorstellung für verrückt. Heutzutage sind PCs in den Industrieländern überall im Einsatz. Im Jahre 2012 besaßen 82 % der Jugendlichen deutschlandweit einen eigenen Rechner (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest, 2012).

Jimmy Wales, der Initiator von Wikipedia, hatte ebenfalls eine inspirierende Vision. Er träumte von einer Welt, in der jeder Mensch freien Zugang zum gesamten menschlichen Wissen hat. So startete er 2001 die kostenlosen Online-Enzyklopädie Wikipedia, deren Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch bearbeitet werden können (Wikipedia, 2013a). Mittlerweile existieren Wikipedia-Projekte in 286 Sprachen (Wikipedia, 2013b) mit insgesamt 10 Millionen Artikeln. Somit gilt Wikipedia als das meistbenutzte Online-Nachschlagewerk und liegt auf Platz sechs der weltweit am häufigsten besuchten Webseiten.

Dass die Entwicklung und überzeugende Kommunikation einer attraktiven Unternehmensvision positive Effekte ausüben, konnte zwischenzeitig auch empirisch belegt werden. So zeigten einige Forscher, dass Visionen die Motivation der

Mitarbeiter stärken und sie zu besonderen Leistungen anspornen (Kirkpatrick & Locke, 1996; Shamir, House, & Arthur, 1993; Strange & Mumford, 2002). Ferner geben Visionen der alltäglichen Tätigkeit einen tieferen Sinn, was das Identifikationsgefühl des Mitarbeiters mit der Organisation steigert (Bryman, 1992; Shamir et al., 1993; Yukl, 2001). Jedoch stammen diese positiven Befunde aus ganzheitlichen Führungsansätzen, in denen Visionen nur einen Teilaspekt darstellen und sind dementsprechend bezüglich der isolierten Effekte von Unternehmensvisionen nur bedingt aussagekräftig. Auch die zugrundeliegenden motivationalen Wirkmechanismen von Unternehmensvision sind bis dato wenig aufgeklärt (Schlabitz, 2013). Umfassender erforscht ist dagegen die motivationale Wirkung von Visionen im individuellen Kontext (Rawolle, 2010b; Strasser, 2011). Obwohl inzwischen fast alle Unternehmen über eine eigene Vision verfügen, fallen deren motivationalen Effekte unterschiedlich stark aus. Dies kann damit begründet werden, dass nicht alle Visionen gleich gut sind. Nur wenn man versteht, wie und wann Visionen wirken, welche Motivationsprozesse sie in Gang setzen, ist man in der Lage, effektive und wirkungsvolle Visionen zu entwickeln.

Die vorliegende Arbeit adressiert die oben genannten Aspekte und versucht, die Befunde zu den motivationalen Wirkmechanismen von persönlichen Visionen im Organisationskontext zu replizieren und die zugrundeliegenden Annahmen um weiterführende Überlegungen zu erweitern.

Ausgehend von den bisherigen Ergebnissen der Visionsforschung ging ich an erster Stelle davon aus, dass Visionen ihre motivationale Wirkung über die Anregung impliziter Motive entfalten und non-deklarative Motivationsmaße beeinflussen (Rawolle, 2010; Strasser, 2011). Zudem nahm ich an, dass die Aktivierung der unbewussten Motive nur dann erfolgt, wenn die impliziten Motive der Person zu dem Motivinhalte der Vision passen. Da bisher einige Forscher einen positiven Effekt bildhaft formulierter Visionen nachgewiesen haben, überprüfte ich an zweiter Stelle, ob die Visualisierbarkeit der Visionen die resultierende Motivationswirkung beeinflusste. Meine Überlegungen erweiterte ich mit den theoretischen Ansätzen des Kompensationsmodells der Motivation und Volition nach Kehr (2004a, 2005), die davon ausgehen, dass implizite Motive zu affektiven Präferenzen führen. Somit nahm ich an dritter Stelle an, dass affektive Präferenzen im Motivationsprozess von Unternehmensvisionen ebenfalls eine entscheidende Rolle spielen. Ferner besagt das Kompensationsmodell (Kehr 2004a, 2005), dass die höchste Motivationswirkung dann entsteht, wenn affektive und kognitive Präferenzen hoch ausgeprägt sind. Demzufolge ging ich an vierter Stelle davon aus,

dass eine hohe Ausprägung beider Präferenzen zu der höchsten Visionswirkung führt. Schließlich untersuchte ich in einem Gesamtmodell das Zusammenwirken aller Einflussvariablen, die im unbewussten Motivationsprozess von Visionen beteiligt sind.

Meine Annahme überprüfte ich in zwei Studien. In Studie 1 verglich ich dazu eine echte Unternehmensvision mit einer imaginären Vision, die für diesen Zweck in einem firmeninternen Workshop entwickelt wurde. In Studie 2 versuchte ich, die wichtigsten Ergebnisse aus der ersten Studie mit einer anderen Unternehmensvision zu replizieren. Hierbei handelte es sich um eine Längsschnittstudie, die die motivationalen Wirkmechanismen und Effekte von Unternehmensvisionen langfristig untersuchte.

Um das spätere Verständnis zu erleichtern, werden im folgenden Kapitel 3 die für die vorliegende Arbeit relevanten theoretischen Konzepte und Befunde vorgestellt. Zunächst erkläre ich in Abschnitt 3.1 den Visionsbegriff und grenze diesen von verwandten Konstrukten wie z.B. Ziele, Strategie und Mission ab. Anschließend gebe ich einen Überblick über die positiven Effekte von Unternehmensvisionen und stelle kurz diejenigen Merkmale vor, die für diese motivierende Wirkung verantwortlich sind. Nach einer allgemeinen Einführung in die Motivthematik gehe ich in Abschnitt 3.2 näher auf die Unterscheidung zwischen impliziten und expliziten Motiven ein. Überdies beschreibe ich zwei Klassifizierungsarten von Motivdomänen und stelle schließlich zwei theoretische Modelle vor, die das Zusammenwirken von impliziten und expliziten Motiven verdeutlichen. In Abschnitt 3.3 schildere ich ausgewählte Führungstheorien, die Hinweise auf die Wirkmechanismen von Visionen liefern. Darauf folgend erläutere ich, warum und welche bemerkenswerte Effekte eine hohe Bildhaftigkeit mit sich bringen. Im Anschluss daran zeige ich auf, wie Bilder implizite Motive anregen und dadurch Motivation auslösen. Zum Schluss berichte ich über die aktuellen Forschungsbefunde zu den motivationalen Wirkmechanismen von Visionen.

3 Theoretischer Hintergrund

3.1 Visionen

Visionen sind „mentale Bilder von einer erstrebenswerten und erreichbaren Zukunft, die regelmäßig im Gedankenfluss auftauchen. Sie werden von und für Individuen, Gruppen und Organisationen entwickelt“ (Rawolle, 2010b, S. 89). Die Beispiele von Henry Ford, Bill Gates, Paul Allen und Jimmy Wales verdeutlichen, zu welchen außergewöhnlichen Effekten eine Unternehmensvision durch ihre motivierende Kraft imstande ist.

Visionen werden in der Führungsliteratur in unterschiedlicher Weise definiert. Einige Forscher betonen eher die Zukunftsorientiertheit der Vision. So beschreiben Conger (1999), Stam van Knippenberg und Wisse (2010) und Yukl (2001) Visionen als idealisierte Bilder der Zukunft; Gardner und Avolio (1998) benutzen den Begriff *end-state*. Andere legen wiederum mehr Wert auf den ideologischen Charakter und behaupten, dass Visionen gemeinsame Werte der Organisation repräsentieren (House, 1995; Kirkpatrick & Locke, 1996), an denen sich Mitarbeiter zukünftig orientieren und denen sie sich verpflichtet fühlen. Vision können aber auch als ein unspezifisches Ziel (Kirkpatrick & Locke, 1996) aufgefasst werden, an dem das eigene Handeln ausgerichtet werden soll. Ich beziehe mich in der vorliegenden Arbeit auf die obige Visionsdefinition von Rawolle (2010b).

Welche Zielgruppe eine Vision adressiert, ist ebenfalls ausschlaggebend für die spezifischen Charakteristika einer Vision. Zur Unterscheidung kann z.B. eine Differenzierung von *persönlicher Vision* und *Unternehmensvision* vorgenommen werden. Persönliche Visionen (Strasser, 2011) fokussieren sich auf Individuen. Sie beschreiben einen attraktiven und wünschenswerten Zustand, den eine Person anstrebt. Die Basis bilden die elementaren Wertvorstellungen und Bedürfnisse des jeweiligen Individuums. Persönliche Visionen können gewöhnliche Inhalte wie z.B. private und/oder berufliche Erfolge umfassen, aber auch konkrete atypische Wünsche wie z.B. Aufbau einer Sucht-Selbsthilfegruppe beinhalten. Im Gegensatz dazu werden Unternehmensvisionen von und für Organisationen und deren Mitarbeiter entwickelt (Rawolle, 2010b). Sie beschreiben einen zukünftigen Unternehmenszustand, der schwierig zu erreichen, aber dennoch realisierbar ist (Conger & Kanungo, 1987; Kirkpatrick & Locke, 1996). Ferner reflektieren diese Visionen von den Unternehmen vertretene Werte und wirken auf allen Hierarchieebenen motivierend und orientierungsgebend (Collins & Porras, 1994; Davis & Meyer, 1998; Sashkin, 1988). In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf

Unternehmensvisionen. Zur Vereinfachung ist bei der Verwendung des Ausdrucks *Vision* immer die *Unternehmensvision* gemeint. Im Gegensatz dazu wird der Begriff *persönliche Vision* explizit verwendet.

Um ein besseres Verständnis für das Visionskonstrukt zu erhalten, wird dieses im kommenden Abschnitt von verwandten Konstrukten abgegrenzt.

3.1.1 Visionen und verwandte Konstrukte

Obwohl viele Autoren über Visionen im Allgemeinen und deren Nutzen sowie Auswirkungen berichten, findet man in der Literatur uneinheitliche und unscharfe Definitionen. Eine einheitliche, allgemeingültige Visionsdefinition ist zurzeit noch nicht etabliert. Um Klarheit zu erzeugen, wird zunächst das Konstrukt Vision von konzeptionell ähnlichen Konstrukten (Collins & Porras, 1991; Levin, 2000) abgegrenzt. Dabei erfolgt eine Gegenüberstellung des Visionsbegriffs mit den am häufigsten verwechselten Begriffen Ziele, Unternehmensstrategie, Mission, Grundwerte und Utopie.

(Unternehmens-)Ziele geben an, welche konkreten Ergebnisse das Unternehmen kurz- und mittelfristig erreichen will (Rawolle & Kehr, 2012). Konzeptionell betrachtet sind sich Ziele und Visionen ähnlich, da beide Konstrukte einen zukünftigen angestrebten Zielzustand repräsentieren (Kirkpatrick & Locke, 1996). Es deuten jedoch mehrere Hinweise auf die Unterschiedlichkeit der beiden Konstrukte hin. Visionen sind bildlich repräsentiert (Conger, 1999; Kehr, 2005; Kouzes & Posner, 1987; Rawolle, 2010b; Strasser, 2011) und beschreiben den angestrebten Zielzustand eher idealisiert und generell (Kirkpatrick & Locke, 1996). Ferner sind sie zeitlich nicht genau festgelegt (Kirkpatrick & Locke, 1996). Dagegen sind Ziele eher sprachlich repräsentiert (Schultheiss, Patalakh, Rawolle, Liening, & MacInnes, 2011) und sollten die im Rahmen der weitverbreiteten Führungsmethode Management by Objectives geforderten S.M.A.R.T. Kriterien erfüllen: spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert (Doran, 1981).

Eine Unternehmensstrategie, als zweites abzugrenzende Konstrukt, dient dazu, langfristige Wachstums- und Ertragsziele zu verwirklichen (Bühner, 2001). Sie befasst sich mit Grundsatzentscheidungen zur Zielerreichung, welche die prinzipielle Richtung des vom Unternehmen eingeschlagenen Weges bestimmen (Braunschweig & Reinhold, 2000). Als Ausgangspunkt zur Bestimmung der generellen Ausrichtung des Unternehmens dienen die angebotenen Produkte und die Märkte, auf denen diese verkauft werden (Meffert, 1998). Aussagen zur Ressourcenverteilung zwischen den Unternehmensbereichen können auch

Bestandteile einer Strategie sein (Meffert, 1998). Meistens wird die Strategie aus der Vision abgeleitet und beschreibt detailliert in einem sprachlichen Format den vom Unternehmen angestrebten zukünftigen Weg. Die Strategie des Unternehmens verändert sich häufig, da sie an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden muss. Die Vision dagegen bleibt nahezu konstant und beschreibt das Zukunftsbild des Unternehmens, das langfristig erreicht werden soll (Collins & Porras, 1996).

Visionen unterscheiden sich ebenfalls von Missionen. Diese beschreiben die Zielsetzung der Unternehmung, die über eine rein wirtschaftliche Betrachtung hinausgeht. Damit markieren sie die fundamentalen Gründe für das Dasein des Unternehmens (Collins & Porras, 2003). Beispielsweise kann die Mission wiedergeben, welche Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens welchen Kunden- oder Zielgruppen einen Mehrwert bieten können (Menzenbach, 2012). Gegenüber der Vision ist die Mission eher sprachlich repräsentiert und innerhalb eines zeitlich kürzeren Abstandes erreichbar (Collins & Porras, 1991). Die Mission kann auch als ein intellektuelles Konzept verstanden werden, das man emotionslos analysieren und diskutieren kann (Campbell & Yeung, 1991). Durch die fehlende emotionale Färbung wirkt diese im Vergleich zur Vision weniger verlockend und überzeugend (Strasser, 2011).

Ebenfalls sollten Visionen auch von Grundwerten, die tragende und dauerhafte Grundsätze des Unternehmens darstellen, abgegrenzt werden (Collins & Porras, 2003). Die Grundwerte gelten als eine Anzahl allgemeiner, langfristig geltender Leitlinien und bestimmen, welche Denk- und Verhaltensmuster innerhalb der Organisation als wünschenswert gelten. Während Visionen eher zukunftsorientiert (Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998; Locke, Kirkpatrick, Wheeler, Schneider, Niles, Goldstein et al., 1991) sind und einen Unterschied zum Ausgangszustand (Rawolle, 2010b; Woike & Polo, 2001) darstellen, gelten Unternehmenswerte bereits in der gegenwärtigen Zeit und sollen auch in der Zukunft gelebt werden. Überdies sind Werte eher sprachlich, Visionen dagegen eher bildlich repräsentiert.

Zuletzt lassen sich Visionen noch von dem Konzept der Utopie abgrenzen. Utopien können als Wunschträume definiert werden, die in der Realität nicht erreichbar oder realisierbar sind (Langdridge, 2006). Auch wenn Visionen hingegen vom Status Quo abweichen, sind sie erreichbar (Rawolle, 2010b; Strasser, 2011) und ihr Realitätsbezug bleibt immer vorhanden (Conger & Kanungo, 1987; Kirkpatrick & Locke, 1996).

Bereits in der Einleitung wurde erwähnt, dass Visionen positive Effekte mit sich bringen. Der Darstellung dieser Effekte widmet sich der folgende Abschnitt.

3.1.2 Positive Effekte von Unternehmensvisionen

In den vergangenen Jahrzehnten gewannen Visionen immer mehr an Bedeutung. Vor allem in der Führungsliteratur und in Büchern zu den Themen Organisationsentwicklung und -strategien wird die Wichtigkeit von Visionen vermehrt diskutiert (Levin, 2000). Sie sind die gemeinsame Kernkomponente der neuen Führungstheorien. Sowohl charismatische (Conger & Kanungo, 1998; House, 1977; Shamir & Howell, 1999) als auch transformationale (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993) und visionäre (Sashkin, 1988) Führungsansätze heben die Relevanz der Entwicklung und der überzeugenden Kommunikation einer attraktiven Vision hervor.

Zahlreiche empirische Untersuchungen unterstützen die Annahme, dass Visionen die Motivation und Leistung der Mitarbeiter fördern (Kirkpatrick & Locke, 1996; Shamir et al., 1993; Strange & Mumford, 2002). Unter anderem wurde eine positive Auswirkung nicht nur auf die individuelle Leistung, sondern auch auf die Effektivität von Gruppen nachgewiesen (Bass & Avolio, 1993; Baum et al., 1998; Shamir et al., 1993). Ferner erhöht die Artikulation einer inspirierenden Vision die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter, steigert das Identifikationsgefühl mit der Organisation und gibt der alltäglichen Tätigkeit einen tieferen Sinn (Bryman, 1992; Shamir et al., 1993; Yukl, 2001).

Es ist wichtig hervorzuheben, dass die oben genannten positiven Befunde aus Führungsansätzen stammen, in denen die überzeugende Artikulation einer Vision nur einen Bestandteil der Theorien darstellt. Nur wenige Studien liefern empirische Nachweise über die isolierten Effekte von Visionen: Auf der Organisationsebene belegen Befunde, dass Visionen zu Unternehmenswachstum (Baum et al., 1998) sowie zu erhöhter Veränderungsbereitschaft (Larwood, Falbe, Kriger, & Miesing, 1995) führen. Auf der individuellen Ebene führen Visionen nachweislich ebenso zu einer höheren Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wie auch zu einer Verbesserung der Einstellung gegenüber der Organisation (Kirkpatrick & Locke, 1996; Stam et al., 2010).

Jedoch nicht alle Visionen bringen von Grund auf positive Effekte mit sich. Es ist erforderlich, dass eine Vision bestimmte Merkmale innehaben muss, damit sie ihre Wirkung entfalten kann. Mit diesen Merkmalen beschäftigt sich das nächste Kapitel.

3.1.3 Bestimmende Merkmale von Unternehmensvisionen

Forscher vertreten unterschiedliche Meinungen hinsichtlich der Frage, welche Merkmale eine attraktive und effektive Vision ausmachen. Locke und seine Kollegen (1991) behaupten, dass eine effektive Vision inspirierend, abstrakt, kurz, überdauernd und motivierend ist. Conger (1989) legt vielmehr Wert auf die strategische Orientierung sowie auf die Kommunikation der Vision, während Kouzes und Posner (1987) eher die Langfristigkeit und die Botschaft in den Vordergrund stellen. Im Vergleich dazu betont Sashkin (1988), dass eine effektive Vision inspirierend und von den Mitarbeitern akzeptiert sein muss.

Mehrere Wissenschaftler sind sich jedoch einig, dass die Klarheit der Vision eine wichtige Komponente darstellt (Locke et al., 1991; Nanus, 1992; Sashkin, 1988; Sims & Lorenzi, 1992). Je deutlicher und klarer die Vision vorstellbar ist, desto besser wird sie verstanden und dadurch von den Mitarbeitern akzeptiert. Ebenfalls als entscheidend werden die inspirierenden und herausfordernden Komponenten der Vision empfunden, die in einem gemeinsamen Wertesystem verankert energetisierend auf die Mitarbeiter wirken (Locke et al., 1991; Sashkin, 1988; Sims & Lorenzi, 1992).

Eine Studie von Larwood et al. (1995) setzte den Fokus auf die Identifizierung der wichtigsten Merkmale von Unternehmensvisionen. Hierbei baten sie Unternehmensführer, die eigene Vision anhand von 26 charakteristischen Merkmalen zu beurteilen. Die am häufigsten genannten Merkmale einer Vision waren handlungsorientiert, wettbewerbsfähig, langfristig angelegt und zielgerichtet.

Baum und seine Kollegen (1998) waren die ersten Forscher, die ausdrücklich die Auswirkung von Motivationsmerkmalen auf die Organisationsperformanz untersuchten. Auf Basis von Literaturrecherchen identifizierten sie sieben Merkmale, die effektive Visionen charakterisieren:

- kurz (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996),
- klar (Jacobs & Jaques, 1990; Nanus, 1992),
- abstrakt (Lowe et al., 1996),
- herausfordernd (Nanus, 1992; Sashkin, 1988; Sims & Lorenzi, 1992),
- zukunftsorientiert (Collins & Lazier, 1992; Jacobs & Jaques, 1990),
- stabil (Lowe et al., 1996) und
- inspirierend (Sashkin, 1988; Sims & Lorenzi, 1992).

Ihre Studie beschäftigte sich mit der Fragestellung, ob und wieweit diese Merkmale einen Einfluss auf die Unternehmensleistung haben. Die Autoren konnten einen direkten Effekt der sieben von ihnen identifizierten Merkmale auf das Unternehmenswachstum nachweisen. Zudem fanden sie empirische Belege dafür, dass die Organisationsperformanz auch indirekt durch die Visionskommunikation beeinflusst wurde. Obwohl die Untersuchung nur mit kleineren Unternehmen durchgeführt wurde, liefert sie wichtige Hinweise auf den Einfluss bestimmter Visionsmerkmale.

Rawolle, Strasser und Kehr (2011) entwickelten basierend auf einer umfangreichen Literaturrecherche ein Instrument, welches es ermöglicht, die Effektivität von Visionen zu beurteilen. Diese Visionsskala besteht aus drei Teilen: *Kriterien, Attribute und Wirkung*. Laut Rawolle, Strasser und Kehr (2011) müssen die Merkmale, die unter Kriterien zusammengefasst sind, erfüllt sein, damit man überhaupt von einer Vision sprechen kann. Mithilfe der Attribute kann überprüft werden, welche Eigenschaften einer Vision wie stark ausgeprägt sind, während die Wirkungsvariable die Messung der Visionseffekte und -auswirkungen ermöglichen. Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen Attribute und Wirkung prognostiziert, da auch hier die Autoren davon ausgehen, dass das Vorhandensein bestimmter Attribute zu einer besseren Wirkung führt. Die Skala wurde in einer Studie mit sechs ausgewählten Dax-30-Unternehmen untersucht (Seeliger, Schattke, Schiepe, & Kehr, 2011). Im ersten Schritt mussten die Versuchsteilnehmer beurteilen, wie leicht sich die einzelnen präsentierten Visionen visualisieren ließen. Anschließend wurden alle von den Probanden eingeschätzten Kriterien, Attribute und Wirkungselemente anhand von Faktoranalysen zu folgenden vier Dimensionen verdichtet:

- Kommunikation: Ist die Vision verständlich?
- Motivation: Begeistert die Vision?
- Ambition: Spornt die Vision an?
- Machbarkeit: Glaubt man an die Umsetzbarkeit?

Nach der Einschätzung der Visualisierbarkeit mussten die Teilnehmer die Visionen anhand von den vier genannten Dimensionen beurteilen. Die Vision, die im ersten Schritt als am leichtesten visualisierbar eingeschätzt wurde, schnitt am besten ab. Im Vergleich zu den anderen wurde sie als begeisternder, motivierender und besser kommunizierbar erlebt.

Bevor die motivationalen Wirkmechanismen von Visionen näher beschrieben werden, wird zuerst auf grundlegende Motivationstheorien eingegangen, um die Wirkmechanismen besser in einen theoretischen Rahmen einbetten zu können.

3.2 Motive

„Motive sind allgemeine Beweggründe menschlichen Handelns, die dieses antreiben, orientieren und selegieren“ (McClelland, 1985, S. 590). Sie sind über die Zeit stabile, unterschiedlich stark ausgeprägte Verhaltens- und Bewertungsdispositionen, die Richtung, Intensität und Ausdauer des Verhaltens bestimmen (Schneider & Schmalt, 1994) und stellen somit wichtige innere Antriebskräfte dar, die zur Erklärung und Vorhersage menschlichen Verhaltens herangezogen werden sollten. Unterschiedliche Anregungsfaktoren oder Anreize in der Umwelt können dazu führen, dass man unterschiedliche Motive verfolgt, die wiederum zu unterschiedlichen Verhaltensweisen führen. Diese Verschiedenheiten in den Motiven zwischen Menschen sind genetisch bedingt oder beruhen auf unterschiedlichen Lernerfahrungen der Individuen (Schneider & Schmalt, 1994).

Allerdings reicht es nicht aus, dass grundlegende Motive vorhanden sind, damit ein bestimmtes Verhalten entsteht. Passende situative Anreize sind nötig, um ein Motiv anzuregen und dadurch Verhaltenswirksamkeit zu erzeugen. Das Aufeinandertreffen von Motiv und Anreiz bezeichnet man als Motivanregung, aus dem die aktuelle Motivation resultiert, die schließlich in einem spezifischen Verhalten zum Ausdruck kommt (siehe Abbildung 1).

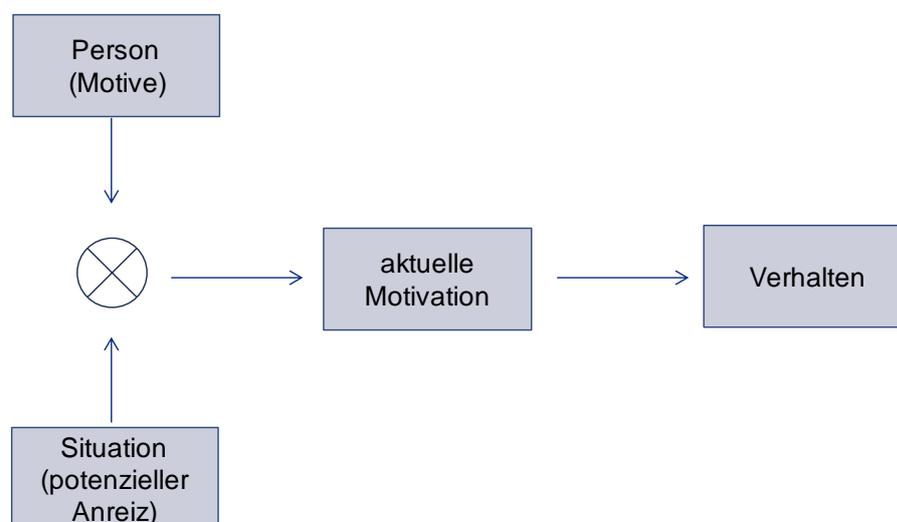


Abbildung 1. Grundmodell der klassischen Motivationstheorie (Rheinberg, 2004, S. 54).

Motive lassen sich in implizite und explizite Motive unterteilen. Mit dieser Unterscheidung beschäftigt sich der folgende Abschnitt.

3.2.1 Implizite und explizite Motive

McClelland und seine Kollegen gehen von zwei unterschiedlichen Arten von Motiven aus, die sie in einem zusammenfassenden Modell, *dem dualen Motivsystem Modell*, integriert haben (McClelland, 1985; McClelland, Koestner, & Weinberger, 1989; Weinberger & McClelland, 1990). In diesem Modell werden die impliziten Motive dem sogenannten motivationalen Selbstbild (explizite Motive) gegenübergestellt. Vielfältige empirische Befunde untermauern die Annahme, dass implizite und explizite Motive zwei unterschiedliche Steuerungsinstanzen darstellen und weitgehend unabhängig voneinander arbeiten (Brunstein, 2006; Schultheiss, 2008; Spangler, 1992). Zur genaueren Differenzierung der beiden Motivsysteme gibt es eine Reihe von bedeutsamen Merkmalen:

(1) Implizite Motive entstehen durch unmittelbares Erleben und Handeln in der frühen Kindheit (McClelland et al., 1989). Motivforscher vertreten die Meinung, dass implizite Motive auf affektiven Präferenzen beruhen und dazu führen, dass man sich immer wieder mit bestimmten Formen von Anreizen auseinandersetzt (McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953). Sie operieren außerhalb des Bewusstseins und sind daher unbewusst und nicht sprachlich repräsentiert (Brunstein, Schultheiss, & Grässmann, 1998; Schultheiss & Brunstein, 2010; Schultheiss, Jones, Davis, & Kley, 2008).

Explizite Motive dagegen bilden sich erst später in der individuellen Entwicklung einer Person im Zuge der Sozialisation aus (McClelland et al., 1989) und sind „Bestandteil des selbstbezogenen Wissens einer Person“ (Brunstein, 2003, S. 62). Auch spiegeln explizite Motive „Selbstbilder, Werte und Ziele wider, die sich eine Person zuschreibt und mit denen sie sich identifiziert“ (Brunstein, 2006, S. 237). Diese Motive sind dem Bewusstsein zugänglich und sprachlich repräsentiert (Brunstein et al., 1998; McClelland et al., 1989).

(2) Die Anregung der impliziten und expliziten Motive erfolgt durch unterschiedliche Arten von Anreizen. Beide Motive benötigen einen passenden situativen Anreiz, um aktiviert zu werden. Implizite Motive werden hauptsächlich durch natürliche, angeborene Auslöser (wie z.B. aufgaben- und tätigkeitsbezogene Anreize in Form von Schwierigkeit und Herausforderung) angeregt, während explizite Motive eher durch äußere soziale Anreize einer Situation (wie z.B. Belohnung, Erwartung, Aufforderung) aktiviert werden (McClelland et al., 1989).

Koestner, Weinberger und McClelland (1991) verdeutlichen diesen Unterschied folgendermaßen: Eine Person, die über ein hohes implizites Leistungsmotiv verfügt, betrachtet die Meisterung schwieriger Aufgaben als innere Befriedigung, während Personen mit stark ausgeprägtem explizitem Leistungsmotiv gute Leistungen als ein Mittel zum Zweck betrachten, um Anerkennung des sozialen Umfeldes zu erhalten.

(3) Die unterschiedliche Erhebung der beiden Motivarten verdeutlicht ebenfalls die Unabhängigkeit der beiden Konstrukte. Da implizite Motive weitgehend unbewusst sind, können sie nicht anhand von Selbstberichtsverfahren erfasst werden. Vielmehr eignen sich projektive Verfahren wie beispielsweise der Thematische Apperzeptionstest (TAT; Murray, 1943) oder die Picture Story Exercise (PSE; McClelland et al., 1989) zur Messung impliziter Motive. Die Bilder, die in diesem Verfahren dargeboten werden, sind eine Art „Miniatur-Lebenssituationen“ (Heckhausen, 1960, S. 69) und agieren dadurch als potenzielle situative Anreize. In der Wechselwirkung mit der vorhandenen Motivstruktur der Person können diese Anreize zu Motivation führen. Schließlich kommt es zur Verhaltensantwort, die in von Personen geschriebenen motivspezifischen Phantasiegeschichten zum Ausdruck kommt. Die inhaltliche Analyse der verfassten Phantasiegeschichten stellt eine geeignete Methode dar, um die unbewussten Motive der Personen zu erfassen (McClelland, 1987; Murray, 1943). Dahinter steht die Annahme, dass Personen ihre momentanen Bedürfnisse beim Schreiben von Phantasiegeschichten zu mehrdeutigen Bildern zum Ausdruck bringen.

Im Gegensatz zu impliziten Motiven sind explizite Motive dem Bewusstsein zugänglich und spiegeln somit das Selbstbild einer Person in Bezug auf ihre Motive und Beweggründe wider. Um etwas über die selbstgeschriebenen Motive zu erfahren, eignen sich am besten Fragebögen wie z.B. die Personality Research Form (PRF; Jackson, 1974). Hierbei werden die Probanden direkt zu ihren Zielen, Beweggründen und Verhaltensweisen befragt und geben eine bewusste Einschätzung bzw. Meinung über die eigene Motivausprägung ab.

(4) Ein weiteres Differenzierungsmerkmal zwischen impliziten und expliziten Motiven besteht darin, dass sie unterschiedliche Formen von Verhalten vorhersagen. Angeregte implizite Motive werden meist durch *operantes* Verhalten zum Ausdruck gebracht (McClelland, 1985). Operantes Verhalten entsteht aus der Eigeninitiative der handelnden Person und wird spontan von dieser ausgeführt (McClelland et al., 1989). Ausschließlich in Situationen, die einen großen Verhaltensspielraum und Freiheiten der handelnden Personen ermöglichen, kann operantes Verhalten entstehen. Dies wird damit begründet, dass nur solche

Situationen die Möglichkeit bieten, die affektgesteuerten Bedürfnisse durch eine Verhaltensweise zu befriedigen, die durch Konditionierung oder andere Lernprozesse erworben wurde (Schultheiss, 1996). Operantes Verhalten mündet oft in langfristiges „real-world-Verhalten“ (Schmalt & Sokolowski, 2000, S. 118) oder in spontan auftretenden Gedanken wie Tagträumen oder Erinnerungen (Brunstein, 2006).

Angeregte explizite Motive werden meistens durch *respondentes* Verhalten zum Ausdruck gebracht (McClelland, 1985), welches durch äußere Faktoren ausgelöst und durch situative Umstände kontrolliert wird (McClelland et al., 1989). Solche Situationen engen das Individuum in seinen Handlungsmöglichkeiten ein und geben sozusagen den Weg zur Zielerreichung vor (Schultheiss, 1996). Ein geeignetes Beispiel hierfür ist das Ausfüllen eines Fragebogens. Durch die Fragen und vorkonstruierten Antworten wird der Verhaltensspielraum der ausführenden Personen eingeschränkt, wodurch bestimmte Verhaltensdimensionen nicht zur Geltung kommen können. Weitere Beispiele für *respondentes* Verhalten sind von äußeren Umständen veranlasste Entscheidungen oder persönliche Bewertungen, die von der handelnden Person bewusst kontrolliert werden (McClelland et al., 1989; Schultheiss & Brunstein, 2001).

Die bisher berichteten Argumente unterstützen die Annahme, dass implizite und explizite Motive unterschiedliche Motivsysteme repräsentieren. Sie stehen jedoch nicht nur getrennt nebeneinander. Die beiden Motivsysteme können auch miteinander interagieren. Sie können übereinstimmen, ebenso aber voneinander unabhängig sein oder auch in Widerspruch zueinander stehen (Brunstein, 2003; Kehr, 2004a; Winter, John, Steward, Klohnen, & Duncan, 1998). Wenn implizite und explizite Motive sich widersprechen, verursacht dies einen intrapsychischen Handlungskonflikt (Kehr, 1998, 2004a, 2004b) und beeinträchtigt das emotionale Wohlbefinden des Individuums (Brunstein et al., 1998; Schultheiss, Jones, Davis, & Kley, 2008). Daher ist es für das Wohlergehen einer Person bedeutsam, dass sie motivkongruente (zu den impliziten Motiven passende) explizite Motive verfolgt (Brunstein, 2003; McClelland et al., 1989). In anderen Worten: Implizite und explizite Motive bilden „Koalitionen“ (Brunstein, 2003, S. 75), wenn sie übereinstimmen. Dies ist mit hoher Effizienz im Handeln und mit dem Vorherrschen positiver Stimmungen, emotionalem Wohlbefinden und positiver Lebenseinstellungen assoziiert (Brunstein, 2003).

Belege für die statistische Unabhängigkeit der beiden Motivsysteme liefern mehrere Untersuchungen. DeCharms, Morrison, Reitman und McClelland (1955)

waren die ersten Autoren, die auf die Unterschiede der beiden Konstrukte hinwiesen. Auch Spangler (1992) kam in seiner Metaanalyse, in der er Studien verglich, in denen das Leistungsmotiv sowohl mit dem TAT als auch mit einem Fragebogen erfasst worden war, zu einem ähnlichen Schluss. Er fand im Durchschnitt eine Korrelation zwischen beiden Messverfahren von $r = .088$. Ähnliche Ergebnisse wurden auch für die Macht- und Anschlussdomäne gefunden (Schultheiss & Brunstein, 2001).

Wie in diesem Abschnitt dargestellt, kann man beim Motivbegriff zwischen impliziten und expliziten Motiven differenzieren. Eine weitere nützliche Unterscheidung bietet die Einteilung der Motive in Motivdomänen, mit der sich der kommende Abschnitt befasst.

3.2.2 Klassifizierungsarten von Motiven

Nach McClelland (1985) gibt es drei große Motive: Das Leistungs-, das Macht- und das Anschlussmotiv. Bakan (1966) nimmt dagegen eine Zweiteilung vor und differenziert zwischen *Agency* und *Communion*. In den folgenden Abschnitten werden diese beiden Ansätze näher erläutert. Da die inhaltliche Unterscheidung der Motive sowohl für die impliziten als auch für die expliziten Motive gilt, wird im folgenden Abschnitt auf die Differenzierung explizit vs. implizit verzichtet.

3.2.2.1 Leistung, Macht und Anschluss

Spricht man von den motivationalen großen Drei, so verbergen sich dahinter das Leistungs-, das Macht- und das Anschlussmotiv (McClelland, 1985; Scheffer & Kuhl, 2006; Schultheiss & Brunstein, 2001).

Leistungsmotiv

Nach McClelland und seinen Kollegen geht es bei dem Leistungsmotiv um die Vollbringung außergewöhnlicher persönlicher Leistungen und um das Erreichen eines Standards der Exzellenz (McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1958). Leistungsmotivierte messen ihre Leistungen an einem anspruchsvollen selbstgesetzten Gütemaßstab und werden von dem Verlangen getrieben, ständig besser zu werden (McClelland et al., 1953). Das Streben, sich selbst immer wieder zu übertreffen und herausragende Leistungen zu erbringen, kommt bei diesen Personen von innen heraus (McClelland, 1985). Leistungsmotivierte Personen bevorzugen Aufgaben mittlerer Schwierigkeit, die ihnen im Vergleich zu einfachen oder schwierigen Aufgaben die Möglichkeit bieten, sich weiterzuentwickeln und zu verbessern (Schultheiss, 1996).

Bei Aufgabenstellungen, die eine angemessene Herausforderung mit sich bringen, erzielen stark leistungsmotivierte Personen bessere Leistungen, lernen schneller und besitzen mehr Ausdauer (McClelland, 1985) als Personen mit vergleichbar ausgeprägtem Macht- oder Anschlussmotiv. Am Arbeitsplatz streben Personen mit einem starken Leistungsmotiv nach häufigem leistungsbezogenen Feedback, durch das sie konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung ihrer Leistung bekommen (Brunstein & Hoyer, 2002; Brunstein & Maier, 2005; Brunstein & Schmitt, 2004). Da diese Personen sich stark auf die eigenen Fähigkeiten konzentrieren, sind sie in den zwischenmenschlichen Begegnungen oder in Führungssituationen weniger erfolgreich (McClelland & Boyatzis, 1982), sind häufig ausgeprägte Einzelgänger und delegieren nur ungern, wodurch sie die Eigenverantwortung und das Commitment ihrer Mitarbeiter verringern (McClelland & Burnham, 2003).

Im Allgemeinen sind leistungsmotivierte Personen in der Karriere so lange erfolgreich, bis sie die Zielerreichung und deren Implementierung vollkommen kontrollieren können sowie die Möglichkeit zur Rückkopplung – bezogen auf ihre persönliche Leistung – besitzen (Schultheiss, 2008).

Machtmotiv

Das Machtmotiv äußert sich in dem Wunsch, sich stark zu fühlen, Einfluss auf das soziale Umfeld auszuüben und machtvoll zu handeln (McClelland, 1975). Emotionen, Verhalten und Einstellungen anderer Personen zu beeinflussen sowie an Entscheidungen bedeutsam mitzuwirken, erleben machtmotivierte Personen als Befriedigung (McClelland, 1985). Das Streben nach einer kraftvollen Wirkung auf das Umfeld und danach Macht aufzubauen und aufrechtzuerhalten, kann durch Kontrolle, Überzeugung, Beeindruckung oder auch durch Hilfe und Unterstützung ausgelebt werden (Winter, 1991). Machtmotivierte Personen bevorzugen Verhaltensweisen, bei denen es um die Erlangung und Aufrechterhaltung von Ansehen und Prestige geht (Winter, 1973). Sie verfügen über ein sicheres Auftreten und genießen es, wenn sie öffentliches Aufsehen erregen können (McClelland & Watson, 1973).

Machtbezogene Verhaltensweisen können sich auf zwei unterschiedliche Arten manifestieren. McClelland (1973) unterscheidet zwischen dem *personalisierten* und *sozialisierten* Machtmotiv. Das personalisierte Machtmotiv ist eine unkontrollierte, auf persönliche Dominanz ausgerichtete Ausprägungsform des Machtmotivs, die mit impulsiven, verwerflichen Handlungen verbunden ist. Das sozialisierte Machtmotiv auf der anderen Seite stellt eine kontrollierte und sozial verträgliche

Ausprägungsform dar, die meistens in Form von Hilfe und Unterstützung erscheint. Im Berufsleben wirken Personen mit einem stark personalisierten Machtmotiv wenig kooperativ und zeichnen sich durch autokratisches Verhalten aus. Sie sind vor allem daran interessiert, ihr eigenes Prestige und ihren Status zu pflegen (McClelland, 1973). Das Streben nach Dominanz und Beeinflussung prägt deren Persönlichkeit so stark, dass sie sogar vor täuschenden und manipulierenden Verhaltensweisen nicht zurückschrecken (McClelland, 1985). Personen mit einem stark sozialisierten Machtmotiv handeln dagegen überlegt, sozial verträglich und richten ihre Ziele nach dem allgemeinen Wohlergehen aus (McClelland, 1975). Es macht ihnen Spaß, andere zu unterrichten und zu unterstützen. Bei Entscheidungsprozessen berücksichtigen sie die Meinung anderer und versuchen sogar, die Mitmenschen zu ermutigen und/oder zu ermächtigen, sich aktiv zu beteiligen (McClelland, 1985).

Generell haben machtmotivierte Personen aufgrund ihrer zwischenmenschlichen Intelligenz gute Karrierechancen und können in hierarchisch aufgebauten Organisationen sogar die Top-Management Positionen erreichen (McClelland & Boyatzis, 1982; Schultheiss, 2008).

Anschlussmotiv

Nach McClelland (1985) äußert sich das Anschlussmotiv in der ständigen Bemühung warmherzige, freundschaftliche Beziehungen mit einer anderen Person oder mehreren Personen aufzubauen, beizubehalten oder wiederherzustellen. Personen mit hohem Anschlussmotiv wollen geliebt und akzeptiert werden und finden Zufriedenheit in harmonischen sozialen Interaktionen (McClelland, 1985). Anschlussmotivierte Personen bevorzugen Verhaltensweisen, die den Aufbau und die Gestaltung von positiven affektiven Beziehungen im sozialen Umfeld ermöglichen (Koestner & McClelland, 1992). Daher streben sie auch in Arbeitssituationen nach angenehmer, freundlicher und spannungsfreier Atmosphäre unter den Kollegen. Die Aufrechterhaltung von zwischenmenschlichen Beziehungen hat für Personen mit einem starken Anschlussmotiv mehr Vorrang als die reine Aufgabenerfüllung (Yukl, 2001). Aus diesem Grund sind sie eher konfliktscheu und handeln im Falle einer Auseinandersetzung nach Möglichkeit konsensorientiert (McClelland & Burnham, 2003). Sozial unangenehme Entscheidungen schieben sie gerne auf und vermeiden jegliche Handlungen, wodurch sie sich unbeliebt machen können (McClelland & Burnham, 2003). Grundsätzlich üben sie wenig Kritik aus und verteilen positives Feedback und Lob eher nach persönlicher Präferenz als nach Leistung. Anschlussmotivierte Führungskräfte wirken aufgrund der mangelnden Widerstandsfähigkeit wenig charismatisch (Winter & Steward, 1978) und haben

Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter mitzureißen und sie mit ihren Ideen zu begeistern (McClelland, 1985). Nur selten werden Spitzenpositionen in hierarchischen Unternehmen mit hoch anschlussmotivierten Personen besetzt. Dies kann damit begründet werden, dass die gewisse Rücksichtslosigkeit und Skrupellosigkeit, die diese Positionen mit sich bringen, nicht in die Persönlichkeitsstruktur dieser Führungskräfte passen (McClelland, 1985).

Als gängige Abkürzung für das implizite Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiv werden *nAch*, *nPow* und *nAff* verwendet. Diese Bezeichnungen sind abgeleitet aus den englischen Begriffen *need for achievement*, *affiliation* und *power*.

3.2.2.2 Agency und Communion

Eine weitere Möglichkeit der Klassifizierungsart von Motiven beschrieb erstmals Bakan (1966) in seinem philosophischen Werk *The Duality of Human Existence*. In diesem Werk führte er die Begriffe *Agency* und *Communion* ein, die als grundlegende Modalitäten menschlichen Seins konzeptionisiert sind. Ferner erörtert Bakan in seiner Publikation, wie sich Agency und Communion in einer Vielzahl menschlichen Erfahrungen und in verschiedenen Kontexten wie z.B. in sozialen Organisationen, in der Wissenschaft, in Ideologien und in Mythen widerspiegeln.

Agency

Agency bezieht sich auf Aspekte wie Individualität, Selbstbehauptung und Kompetenz (Bakan, 1966). Der Fokus wird auf die eigene Person, auf die Verfolgung von Zielen gelegt. Agentisch motivierte Personen sind gewöhnlich leistungsstark und ehrgeizig und wollen ihre Ziele erreichen, auch wenn es dabei Hindernisse zu überwinden gibt. Bakan (1966) betont ebenfalls die Eigenständigkeit des Individuums, die sich in Selbstschutz, Selbstbehauptung und Selbstentfaltung manifestiert. Agentisch motivierte Personen streben nach Unabhängigkeit und versuchen, sich von anderen abzusetzen. Überdies sehnen sie sich nach Macht und Einfluss und versuchen dabei, die Umwelt sowie die eigenen Impulse zu kontrollieren. Wenn Agency übertrieben stark ausgeprägt ist, entsteht ein Hunger nach Macht und Überlegenheit. Dieses Verlangen wird in Form von aggressivem und grobem Verhalten zum Ausdruck gebracht. Wenn Agency gar nicht oder zu niedrig in der Persönlichkeitsstruktur einer Person vorhanden ist, können Anzeichen wie Antriebslosigkeit oder Interessenslosigkeit auftreten.

Communion

Communion basiert auf der Einbindung des Individuums in eine größere soziale Einheit (Bakan, 1966). Der Fokus wird auf die soziale Interaktion gelegt und Themen wie Kooperation, Verständnis, Fürsorge und moralisches Verhalten sind von größter Bedeutung. Communion motivierte Personen streben danach, mit anderen Menschen enge Beziehungen einzugehen oder bestehende Beziehungen aufrechtzuerhalten. Gemeinsamkeitssinn und Verbundenheit prägen ihre Persönlichkeit so sehr, dass sie bereit sind, eigene Bedürfnisse zugunsten des Wohls anderer zurückzustellen (Bakan, 1966). Wenn Communion zu stark ausgeprägt ist, kann dies zu Unselbstständigkeit und Vernachlässigung der eigenen Person führen. Ein Mangel an Communion zeigt sich dagegen z.B. in Gefühlskälte.

Aufgrund der inhaltlichen Parallelen zwischen den Motivdomänen von McClelland (1985) und Bakan (1966) wird Agency sowohl theoretisch als auch empirisch (Brunstein et al., 1998; Helgeson, 1994; Rawolle, 2010b; Woike, McLeod, & Goggin, 2003) als eine Kombination aus dem Leitungs- und Machtmotiv angesehen und verwendet. Auch in der vorliegenden Arbeit kommt Agency zum Einsatz und wird als agentisches Motiv bezeichnet. Als gängige Abkürzung für das implizite agentische Motiv wird *nAgency* eingesetzt, Communion wird analog zum Anschlussmotiv von McClelland (1985) verwendet.

Nach einer allgemeinen Einführung in die Motivthematik, der Vorstellung der beiden Motivsysteme implizite und explizite Motive sowie der beiden Klassifizierungsarten von Motiven erfolgt nun die Darstellung von zwei Erklärungsmodellen, die die Wirkmechanismen von impliziten und expliziten Motiven erläutern: Das Informationsverarbeitungsmodell nach Schultheiss (2001, 2008) und das Kompensationsmodell der Motivation und Volition nach Kehr (2004a, 2005).

3.2.3 Wirkmechanismen von Motiven

Im folgenden Abschnitt werden zwei theoretische Modelle dargestellt, die beide auf die Unterscheidung von impliziten und expliziten Motiven aufbauen und Ansatzpunkte für die Erklärung der Wirkungsweisen von Motiven liefern.

3.2.3.1 Informationsverarbeitungsmodell nach Schultheiss

Das Informationsverarbeitungsmodell nach Schultheiss (2001, 2008) geht davon aus, dass die zwei voneinander unabhängigen Steuerungsinstanzen (implizite und explizite Motive) auf unterschiedliche Stimuli reagieren und verschiedene Motivationsmaße beeinflussen (siehe Abbildung 2).

Die impliziten Motive reagieren überwiegend auf non-verbale Stimuli (z.B. Bilder, Gesichtsausdrücke, Gestik etc.) (Klinger, 1967; McClelland & Kirshnit, 1988; Schultheiss & Hale, 2007; Schultheiss, Wirth, & Stanton, 2004) und führen zu Veränderungen bei non-deklarativen Motivationsmaßen (z.B. Veränderungen in Blutdruck, in der Herzfrequenz oder in Reaktionszeiten in Leistungstests) (Brunstein & Maier, 2005; Kosslyn, 2005; Schultheiss & Brunstein, 2002; Schultheiss et al., 2005). Im Gegensatz dazu reagieren explizite Motive besonders auf verbale Stimuli (z.B. Erwartung, Aufforderungen) und beeinflussen deklarative Motivationsmaße (Zielsetzung, Beurteilung, Einstellung, Haltung etc.) (Brunstein & Maier, 2005; McClelland et al., 1989).

Mit anderen Worten: Implizite und explizite Motive – abhängig von der Anregungsart – führen wie bereits in Kapitel 3.2.1 beschrieben zu unterschiedlichen Verhaltensweisen.

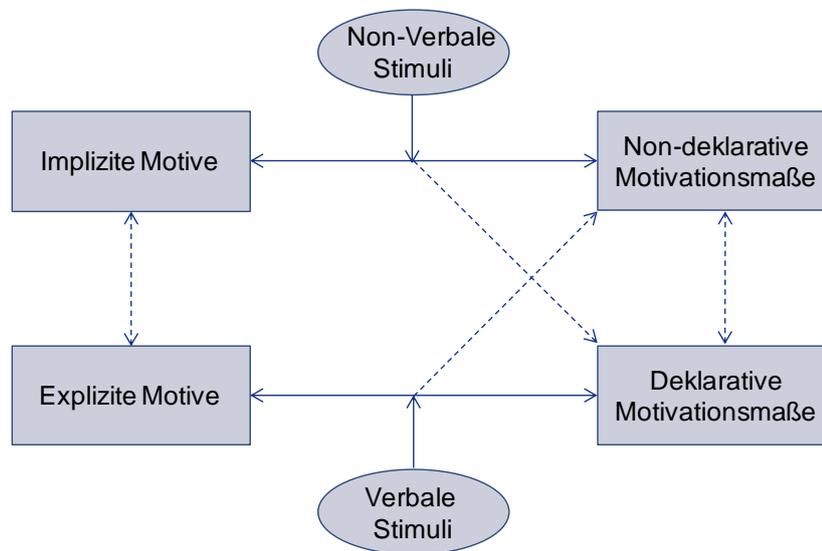


Abbildung 2. Vereinfachte Darstellung des Informationsverarbeitungsmodells von Schultheiss (2001, 2008).

Ein anschauliches Beispiel für die unterschiedlichen Anregungsarten bietet die Studie von Patten und White (1977). In dieser konnte nachgewiesen werden, dass das implizite Leistungsmotiv durch aufgabeninhärente Anreize (non-verbale Stimuli) angeregt wird (z.B. durch herausfordernde Aufgaben), während das explizite Leistungsmotiv erst mit sozial-evaluativen Anreizen (verbale Stimuli) verhaltenswirksam wird (z.B. durch Hinweise auf die Relevanz eines Leistungsergebnisses für die Beurteilung wichtiger Fähigkeiten).

Für die unterschiedlichen Verhaltensauswirkungen, die durch implizite vs. explizite Motive ausgelöst werden, liefert eine experimentelle Studie von Brunstein und Hoyer (2002) Befunde. Hierbei fanden die Autoren heraus, dass die Leistung in einem Konzentrationstest (non-deklaratives Motivationsmaß) durch das implizite Leistungsmotiv, nicht aber durch das explizite Leistungsmotiv vorhergesagt wurde. Darüber hinaus zeigten die empirischen Beweise, dass die Entscheidung, die Bearbeitung des Tests fortzusetzen oder abubrechen (deklaratives Motivationsmaß), alleine von der Höhe des expliziten Motivs abhing.

3.2.3.2 Kompensationsmodell der Motivation und Volition nach Kehr

Das Kompensationsmodell der Motivation und Volition nach Kehr (2004a, 2005) baut ebenfalls auf der Unterscheidung impliziter und expliziter Motive auf. Jedoch geht Kehr mit seinem Modell einen Schritt weiter und beschreibt den Zusammenhang zwischen den affektiven/kognitiven Präferenzen und den impliziten/expliciten Motiven. Das Modell unterscheidet drei strukturelle Motivationskomponenten und zwei funktionale Mechanismen (siehe Abbildung 3). Zu den strukturellen Motivationskomponenten gehören implizite Motive, explizite Motive und subjektive Fähigkeiten. Die funktionalen Mechanismen sind Volition und Problemlösung (Kehr, 2005).

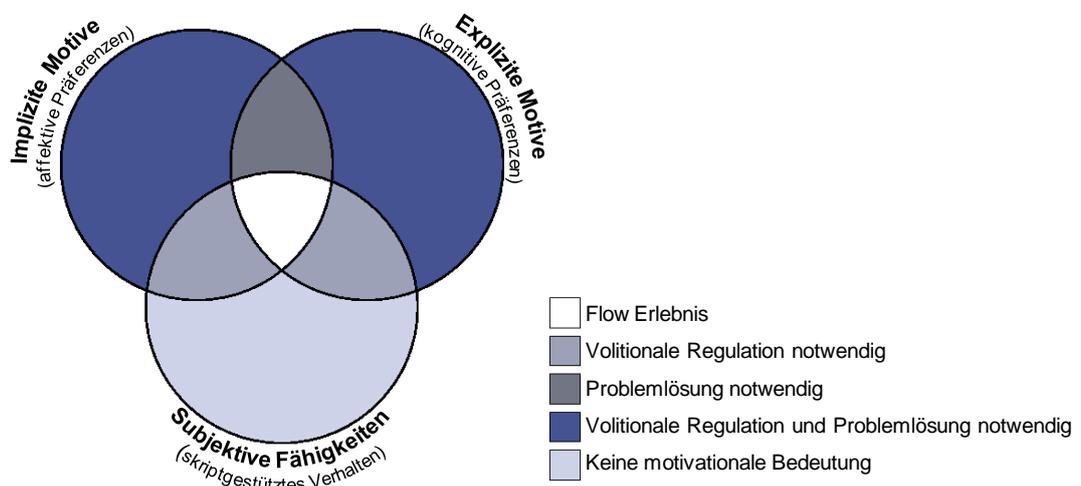


Abbildung 3. Schematische Darstellung des Kompensationsmodells der Motivation und Volition nach Kehr (2004a, S. 490).

Laut Kehr entstehen affektive Präferenzen, wenn implizite Motive durch bestimmte motivthematische Reize unwillkürlich aktiviert werden (Kehr, 2004a). Unter affektiven Präferenzen versteht man emotional verankerte Vorlieben für

Anreizklassen. Affekte Präferenzen führen zu spontanen Verhaltensimpulsen der Person wie z.B. „Das würde ich gerne machen“ (Kehr, 2005). Ferner energetisieren sie das Verhalten durch Spaß und Freude an der Tätigkeit, ohne dass dies dem Handelnden bewusst wäre (Schattke, 2010). Es geht also um Erfüllung von Wünschen, Vorlieben und emotionalen Bedürfnissen, die meist nicht bewusst sind (McClelland et al., 1989).

Hingegen entstehen kognitive Präferenzen, wenn explizite Motive durch bestimmte motivthematische Reize aktiviert werden (Kehr, 2005). Unter kognitiven Präferenzen versteht man gedankliche Vorlieben, bei denen es um die selbst eingeschätzten Gründe einer Handlung geht (Schattke, 2010). Diese führen zu expliziten Verhaltenstendenzen der Person wie z.B. „Das halte ich für wichtig, das will ich wirklich machen“ (Kehr, 2005). Somit kann mit kognitiven Präferenzen jenes Verhalten vorhergesagt werden, bei dem es um bewusste Entscheidungen und geplante Auswahlprozesse geht (McClelland et al., 1989).

Liegt eine Kongruenz von affektiven Präferenzen und kognitiven Präferenzen vor, so entsteht intrinsische Motivation. Das Vorhandensein von affektiven Präferenzen per se reicht also nicht für die Entstehung von intrinsischer Motivation. Vielmehr muss eine weitere notwendige Voraussetzung erfüllt sein: Es dürfen keine konkurrierenden kognitiven Präferenzen bestehen (Kehr, 2004a, 2005). Wenn affektive und kognitive Präferenzen doch inkompatibel sind, verursachen sie einen manifestierten intrapsychischen Handlungskonflikt (Kehr, 1998, 2004a, 2004b). Um das auf diese Weise entstandene Motivationsdefizit zu kompensieren, ist eine volitionale Unterstützung notwendig (siehe Abbildung 3).

Ferner beschreibt das Kompensationsmodell der Motivation und Volition von Kehr (2004a, 2005), dass der motivationale Idealzustand (oft auch *Flow* genannt) dann erreicht ist, wenn alle drei Motivationskomponenten (implizite Motive, explizite Motive und subjektive Fähigkeiten) gleichermaßen erfüllt sind. Fehlt jedoch eine Komponente, muss sie kompensiert werden. Dies kann mithilfe von Volition (kompensiert unzureichende oder fehlende Motivation) und Problemlösung (kompensiert mangelnde Fähigkeiten) geschehen.

Das Kompensationsmodell ist das erste Modell, welches sich mit affektiven und kognitiven Präferenzen und damit mit dem aktuellen Zustand der Person in der Situation auseinandersetzt. Deshalb bildet dieses Modell die Grundlage der vorliegenden Arbeit. Für die Forschungshypothesen ist die Unterscheidung zwischen den impliziten vs. expliziten Motiven sowie affektiven vs. kognitiven

Präferenzen entscheidend. Demzufolge wird in den weiteren Ausführungen nicht näher auf die dritte Komponente und den beiden Mechanismen – subjektive Fähigkeiten, Volition und Problemlösung – eingegangen.

Nachdem Visionen und Motive bisher separat vorgestellt wurden, wird im folgenden Kapitel eine Brücke zwischen den beiden Konstrukten geschlagen. Genauer gesagt wird das Zusammenspiel von Visionen und Motive näher betrachtet. Die Analyse soll dabei helfen, die motivationalen Wirkmechanismen von Visionen besser zu verstehen.

3.3 Motivationale Wirkmechanismen von Visionen

3.3.1 Visionen in Führungstheorien

Nach meinem Wissensstand gibt es bis dato keine Führungstheorien, die sich ausdrücklich mit der Wirkungsweise von Visionen beschäftigen. Vielmehr werden Visionen als Teil eines erfolgreichen Führungsverhaltens beschrieben. Die aus diesen Theorien resultierenden positiven Effekte können somit nicht eindeutig den Visionen zugeschrieben werden. Trotzdem geben sie wichtige Denkanstöße und Hinweise über die Wirkmechanismen von Visionen für die vorliegende Arbeit. Zuerst wird die Selbstkonzepttheorie von Shamir et al. (1993) dargestellt, die den Motivationsprozess durch die Anregung der unbewussten Motive erklärt. Danach folgt die Beschreibung dreier (charismatischer, transformationaler und visionärer) Führungsansätze, die die Artikulation von inspirierenden Visionen als Teil des Führungsverhaltens explizit vorsehen (Bass, 1985, 1998; Conger und Kanungo, 1987, 1988, 1994, 1998; Ilies, Judge und Wagner, 2006). Schließlich wird die Motivationstheorie von Choi (2006) vorgestellt, die ebenfalls davon ausgeht, dass Visionen die impliziten Motive der Geführten beeinflussen.

Die Selbstkonzepttheorie von Shamir et al. (1993) sieht die Beeinflussung und Veränderung des Selbstkonzeptes durch die Führungskraft als eine wesentliche Ursache für die Motivation der Geführten. Hierbei wirkt vor allem das Streben, den persönlichen Selbstwert zu erhöhen und die Stabilität bzw. Kontinuität des Selbstkonzeptes aufrechtzuerhalten, motivierend. Im Idealfall entsteht eine starke intrinsische Motivation, die zu hoher Identifikation und Leistungsbereitschaft führt. House und Shamir (1993) ergänzten die Selbstkonzepttheorie mit einer wichtigen Annahme: Sie behaupten, dass charismatische Führung Motivation hervorruft, indem sie die unbewussten Motive der Geführten anregt. Genauer gesagt werden

exakt diejenigen Motive (Leistung, Macht oder Anschluss) angeregt, die in dem vom Führer kommunizierten Bildern oder Missionsstatement enthalten sind. Die entsprechende Anregung mündet in einer höheren Selbstbeobachtung und -beurteilung sowie in einem gesteigerten Selbst-Engagement. Allerdings begründen die Autoren diese Argumentation nicht detaillierter, sodass eine ausführliche Erklärung für den zugrundeliegenden Motivationsprozess nicht vorliegt. Überdies gibt es nur wenige empirische Befunde, die diese Theorie bestätigen (Bono, 2001; Ilies, et al., 2006; Shamir, Zakay, & Breinin, 1998).

Die Theorie von Conger und Kanungo (1987, 1988, 1994, 1998) baut auf die Arbeiten von Max Weber (1947) auf, die sich erstmals mit charismatischer Führung auseinandersetzen. Nach Conger und Kanungo entsteht Motivation durch die gezeigten Verhaltensweisen und Fähigkeiten der Führungskräfte sowie durch Merkmale der Situation und marktbezogener Rahmenbedingungen. Die Autoren fordern eine umfassende Betrachtung und Prüfung des Umfeldes hinsichtlich ökonomischer, politischer, gesellschaftlicher und kultureller Faktoren. Charismatische Führer sind vor allem im veränderungsbedürftigen und veränderungsfähigen Umfeld in der Lage, die Mitarbeiter zu herausragenden Leistungen zu motivieren. Zu charakteristischen Verhaltensweisen gehört unter anderem die Formulierung einer attraktiven Vision, die eine bessere Zukunft als die gegenwärtige Situation verspricht. Laut Conger und Kanungo sind Führungskräfte in der Lage, aufgrund der eigenen starken Überzeugung und hohen eigenen Identifikation mit der Organisation glaubhaft und überzeugend zu kommunizieren und die Mitarbeiter dazu zu bewegen, die Vision zu verfolgen. Charismatische Führer handeln in einer unkonventionellen, innovativen Art und Weise und sind bereit persönliche Risiken einzugehen. Sie gewinnen das Vertrauen der Geführten, indem sie mit den Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend umgehen. Ferner zeigen sie Vertrauen in die Kompetenz ihrer Mitarbeiter und delegieren daher verantwortungsvolle Aufgaben nach unten. Dadurch ermutigen sie ihre Mitarbeiter, selbst Erfolge zu erreichen, was wiederum das Gefühl der eigenen Fähigkeiten stärkt und zu wahrgenommenem Empowerment führt. Da diese charismatische Theorie von Conger und Kanungo (1987, 1988, 1994, 1998) erhebliche Parallelen zu der nächsten dargebotenen Theorie von Bass (1985, 1998) aufweist, werden die empirischen Befunde zu den beiden Theorien gemeinsam vorgestellt.

Die Theorie der transformationalen Führung von Bass (1985, 1998) geht davon aus, dass Führungskräfte Werte, Überzeugungen und Motive der Geführten verwandeln und auf ein höheres Anspruchsniveau heben. Als Teil der

Transformation stellen Mitarbeiter ihre Bedürfnisse und Interessen zugunsten organisationaler Ziele zurück, um die übergeordnete Vision zu erreichen. Durch die erstrebenswerte Vision gewinnt die Arbeit an Bedeutung und inspiriert die Belegschaft zur Erbringung von außergewöhnlichen Leistungen. Die transformationale Führung lässt sich mit den folgenden *vier I's* charakterisieren:

- 1) **Idealisierter Einfluss:** Führungskräfte beeinflussen durch ihre besondere Vorbildfunktion die Einstellungen und Werte der Mitarbeiter. Das führt dazu, dass die Geführten sich mit den Führungskräften identifizieren und ihnen hohe Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegenbringen.
- 2) **Inspirierende Motivierung:** Die Formulierung und Vermittlung einer attraktiven Vision gibt der Tätigkeit der Mitarbeiter eine weitreichende Bedeutung und bettet sie in einen größeren Sinnzusammenhang ein. Führungskräfte begeistern, indem sie ihre Hoffnung und ihr Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter ausdrücken.
- 3) **Intellektuelle Stimulierung:** Die Führer regen zum Aufbrechen eingefahrener Denkmuster an und fördern kreatives, innovatives Denken. Dabei werden Mitarbeiter motiviert, sich mehr zu beteiligen, selber Ideen einzubringen und unkonventionelle Problemlösungstechniken auszuprobieren.
- 4) **Individuelle Mitarbeiterförderung:** Transformationale Führungspersonen verstehen sich als Mentor oder Coach, betrachten die Mitarbeiter individuell und gehen auf deren unterschiedlichen Bedürfnisse ein. Dabei verfolgen sie das Ziel, die Personen systematisch zu fördern und ihr Potenzial weiterzuentwickeln.

Eine Vielzahl von empirischen Einzelstudien und Meta-Analysen liefern positive Effekte von charismatischer und transformationaler Führung. Vor allem eine höhere Zufriedenheit und ein stärkeres Vertrauen mit der Führungskraft (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Schultheiss, 2001, 2008), gesteigertes Commitment (Judge & Bono, 2000), höher wahrgenommene Selbstwirksamkeit (Bono & Judge, 2004; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Kirkpatrick & Locke, 1996) und Empowerment (Conger & Kanungo, 1998; Kark, Shamir, & Chen, 2003) konnten nachgewiesen werden. Zudem fanden Kehr, Weibler und Hanges (eingereicht) empirische Belege dafür, dass transformationale Führung dann effektiv ist, wenn die im einzelnen verwendeten Führungsstile (idealisierter Einfluss, inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Mitarbeiterförderung) thematisch mit den impliziten Motiven der Führungskraft selbst und der Geführten

korrespondieren. Allerdings stellen Visionen nur eine Komponente des Führungsverhaltens dar. Ob und inwieweit die positiven Effekte der transformationalen Führung auf die kommunizierte Vision zurückzuführen sind, bleibt ungewiss.

Die Theorie von Ilies et al. (2006) geht davon aus, dass die motivationalen Effekte visionärer Führung auf zwei voneinander unabhängigen Mechanismen (affektive und kognitive Mechanismen) beruhen. Laut Ilies und seinen Kollegen werden durch den affektiven Mechanismus die positiven Emotionen der Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter übertragen, was wiederum in eine höhere Anstrengung bei der Aufgabenerfüllung mündet. Zusätzlich wirken die übertragenen positiven Emotionen kreativitäts- und ausdauerstärkend und führen zu einer erhöhten aufgabenbezogenen Selbstwirksamkeit (Ilies et al., 2006). Darüber hinaus ermöglicht der kognitive Mechanismus die Kommunikation der Vision auf eine Art und Weise, die zu einer stärkeren Identifikation mit den aus der Vision abgeleiteten Zielen führt. Dies bewirkt eine Leistungssteigerung und eine höhere Selbstwirksamkeit basierend auf der Steigerung der Erreichung der selbstgesteckten Ziele (Ilies et al., 2006). Obwohl die Autoren viel Wert auf den kognitiven Prozess und somit auf die Kommunikation der Vision legten, ließen sie die affektiven Aspekte, die mit einer Vision einhergehen wie z.B. die emotionalen Reaktionen, die aufgrund der Kommunikation einer bildhaften Vision entstehen können, außen vor. Zudem wurde diese Theorie noch nicht empirisch belegt.

Die Motivationstheorie von Choi (2006) betrachtet ebenfalls die Kommunikation einer Vision als einen wichtigen Bestandteil des Führungsverhaltens und geht davon aus, dass die Formulierung und Vermittlung einer Vision die impliziten Motive der Geführten beeinflussen. Seine Theorie differenziert zwischen drei Kernkomponenten der charismatischen Führung: *envisioning*, *empathy* und *empowerment*. *Envisioning* steht für die Entwicklung und Artikulation einer attraktiven Vision, die sich von der gegenwärtigen Situation stark unterscheidet. Die Vision regt die impliziten Leistungsmotive der Geführten an, da sie die Mitarbeiter zur anspruchsvollen Zielerreichung motiviert. Um die herausfordernden Ziele der Vision zu erreichen und den Erwartungen der Führungskraft gerecht zu werden, bauen die Geführten ihre bestehenden Kenntnisse und Fähigkeiten weiter aus und entwickeln neue kreative Problemlösungsmethoden. *Empathy* drückt die Sensibilität für die Mitarbeiterbedürfnisse und -emotionen aus. Führungskräfte entwickeln ein inniges Verhältnis zu ihren Mitarbeiter und zeigen Interesse und Betroffenheit für deren Anliegen. Dieses Verhalten stimuliert das implizite Anschlussmotiv der Geführten

und führt zu einem ausgeprägten Vertrauensverhältnis sowie zu einer starken Bindung zu dem Vorgesetzten. Die dritte Komponente, Empowerment, beinhaltet, dass der Führer den Mitarbeitern verantwortungsvolle Aufgaben delegiert und die Beteiligung an Entscheidungen fördert. Diese Vorgehensweise spricht das implizite Machtmotiv der Geführten an, indem es zu mehr Selbstwirksamkeit und mehr Vertrauen in den eigenen Fähigkeiten führt. Laut Choi (2006) wirken Visionen also nur auf das Leistungsmotiv der Mitarbeiter; das Anschluss- und Machtmotiv werden von den beiden anderen Führungskomponenten adressiert. Überdies liegen zu dieser Theorie bisher ebenfalls keine empirischen Beweise vor.

Zusammenfassend kann man sagen, dass in den bisherigen Führungstheorien die genauen Wirkmechanismen von Visionen sowie die Erläuterung von positiven Visionseffekten weitestgehend unaufgeklärt bleiben. Auch dass Visionen idealisierte, mentale Bilder darstellen (Conger, 1999; Rawolle, 2010b), bleibt in den bisherigen Theorien unbeachtet, und dies, obwohl bereits mehrere Studien positive Befunde über den Effekt hoher Bildhaftigkeit und symbolischer, metaphorischer Sprachverwendung publizierten. Mit der Vorstellung dieser vielversprechenden Studienergebnisse beschäftigt sich der folgende Abschnitt.

3.3.2 Positive Effekte von Bildhaftigkeit

Die Rolle von bildhafter Sprache und Ausdrucksweise während der Visionsartikulation thematisierten bereits mehrere Forscher. Die Benutzung von symbolischer Sprache oder Metaphern spielt beispielsweise bei charismatischer Führung eine wichtige Rolle (Shamir et al., 1993; Shamir et al., 1998). Conger (1991) fand heraus, dass charismatische Führer häufiger Analogien oder Geschichten verwenden, um noch wirkungsvoller und motivierender zu erscheinen als nicht charismatische Führer. Im Folgenden werden fünf Studien vorgestellt, die die positiven Effekte der bildhaften Sprachverwendung empirisch belegen.

Emrich, Brower, Feldman und Garland (2001) untersuchten ausgewählte Ansprachen von U.S. Präsidenten und stellten dabei fest, dass je bildhafter und plastischer die Sprache während einer Rede war, desto charismatischer und großartiger die Präsidenten erlebt wurden. Die Autoren postulierten, dass bildhafte Reden bildliche Vorstellungen von der darin dargelegten Vision hervorrufen, welche diese Vision realistischer und ansprechender erscheinen lassen.

Analoge Ergebnisse lieferte die Studie von Naido und Lord (2008), in der ebenfalls Reden von U.S. Präsidenten analysiert wurden. Jedoch wurden hier die Inhalte der einzelnen Reden gleich gehalten und nur der Grad der Bildhaftigkeit

(hohe vs. niedrige Bildhaftigkeit) experimentell variiert. Probanden, die Reden mit hoher Bildhaftigkeit erhielten, schätzten die Präsidenten charismatischer ein als Probanden, welche Reden mit niedriger Bildhaftigkeit bekamen. Die hohe Bildhaftigkeit führte sogar zu einem Anstieg im positiven Affekt nach dem Hören der Reden.

Die Studie von Mio, Riggio, Levin und Reese (2005) erforschte die Verwendung von Metaphern in Reden von U.S. Präsidenten. Politiker, die in ihren Ansprachen mehr Metaphern einsetzten, wurden charismatischer eingeschätzt als Politiker, die weniger Metaphern verwendeten. Ferner fanden die Autoren heraus, dass die Benutzung von Metaphern während der Visionskommunikation eine inspirierende Wirkung hatte. Dieser Effekt ist damit zu begründen, dass Metaphern eine emotionale Bindung mit dem Thema und/oder mit dem Vortragenden hervorrufen und dadurch von selbst zu Motivation führen.

Die Studie von Strasser (2011) konzentrierte sich auf die Abgrenzung der zwei miteinander verwandten Konstrukte: persönliche Ziele und persönliche Visionen. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit konnte sie nachweisen, dass hohe Bildhaftigkeit bei persönlichen Visionen zu einer höheren Selbsteinschätzung der eigenen Motivation führte. Der Grad der Bildhaftigkeit wurde dabei über die subjektive Einschätzung der Teilnehmer und durch computergestützte Inhaltsanalysen gemessen.

Die Studie von Schlabititz (2013) arbeitete mit Unternehmensvisionen von multinationalen Firmen. In dieser fand er empirische Belege dafür, dass die Bildhaftigkeit von Visionen den ausgelösten positiven Affekt sowie das Commitment der Mitarbeiter zur Vision positiv beeinflusste.

Alle fünf Studien weisen empirisch nach, dass hohe Bildhaftigkeit einer Rede oder einer Vision sowie plastische, metaphorische Sprachverwendung positive Effekte mit sich bringen. Nun stellt sich die Frage, welcher Wirkmechanismus für diese positiven Auswirkungen verantwortlich ist. Im kommenden Abschnitt wird dieser Frage nachgegangen und erläutert, welche motivationalen Prozesse eine hohe Bildhaftigkeit in Gang setzen.

3.3.3 Anregung der impliziten Motive durch mentale Bilder

Um die positive Wirkung von Bildhaftigkeit und die zugrundeliegenden Wirkmechanismen zu verstehen, muss man bei der Imaginationsforschung ansetzen. Die Idee, dass die Imagination einer erwünschten Zukunft motivationale Effekte mit sich bringt, beschäftigt die psychologische Forschung seit Jahrzehnten.

Einige Wissenschaftler behaupten, dass die Vorstellung eines konkreten, positiven Zukunftereignisses zu mehr Motivation und Leistung führt (Oysenman, Bybee, & Terry, 2006; Ruvolo & Markus, 1992; Sherman, Skov, Hertz, & Stock, 1981; Taylor & Pham, 1996). Im Folgenden werden zwei Studien beschrieben, die sich auf die Imagination der Zielverfolgung und -erreichung fokussieren. Erwähnenswert sind diese, da sie empirisch belegen, dass eine Zielimagination zur Anregung der motivthematisch passenden impliziten Motive der Person führt.

In der Studie von Schultheiss und Brunstein (1999) erhielten Probanden die Aufgabe, eine hilfebedürftige Person in einem Gespräch direktiv zu beraten. Diese Situation sollte stark anschluss- und machtorientierten Personen einen potenziellen Anreiz zur Motivbefriedigung bieten. Nur ein Teil der Probanden (Experimentalgruppe) unterzog sich einer Entspannungsübung mit anschließend geleiteter Zielimagination. Die Kontrollgruppe führte die Aufgabe ohne Zielimagination durch. Das Ergebnis der Untersuchung fiel gemäß der Vorhersage aus. Versuchspersonen, die entweder über ein stark ausgeprägtes Anschluss- oder Machtmotiv verfügten, zeigten nach der Zielimagination ein höheres Commitment zum Ziel sowie eine höhere Motivation zur Zielverwirklichung als Personen mit anderen Motivstrukturen. Dieser Befund belegt, dass Zielimagination die Anregung der in der Persönlichkeitsstruktur vorhandenen impliziten Motive fördert und zwar dann, wenn Ziele thematisch zu der individuellen Motivstruktur der Person passen.

Ähnliche Befunde liefert die Studie von Job und Brandstätter (2009), die das Zusammenspiel von Motivausprägung und motivspezifischen Anreizen untersuchte. Hier erhielten die Probanden in der Experimentalgruppe eine konkrete Situation, in die sie sich mental hineinversetzen sollten. Zusätzlich wurde ihnen eine anschlusspezifische Anleitung präsentiert, welche sie instruierte, zu überlegen, wie sich die Situation anfühlte und welche positiven Emotionen – wie z.B. Freude oder Glück – die Situation in ihnen auslöste (motivspezifische Emotionen). Die Kontrollgruppe erhielt keine Instruktion zu der vorliegenden Situation. Darauf folgend bekamen alle Versuchspersonen fünfzehn zu der Situation passende Ziele dargeboten und mussten sich entscheiden, welche sie persönlich verfolgen würden und welche nicht. Dabei waren alle drei Motivdomänen (Macht, Leistung und Anschluss) mit jeweils fünf Zielen vertreten. Personen mit hohem Anschlussmotiv wählten erwartungsgemäß die Ziele mit anschluss-thematischen Inhalten aus. So wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Ausprägung des impliziten Anschlussmotivs und den von den Personen ausgewählten Zielen gefunden. Dieses Ergebnis ist auf die mentale, motivspezifische Imagination der Zielerreichung

zurückzuführen, da in der Kontrollgruppe dieser Zusammenhang nicht gefunden wurde. Die Instruktion wurde auch an das Macht- oder Leistungsmotiv angepasst und es konnten ebenfalls für diese beiden Motivdomänen hypothesenkonforme Befunde gefunden werden.

Aus den Ergebnissen der beiden Studien lässt sich ableiten, dass Imagination der Zielverfolgung oder -erreicherung die Fähigkeit besitzt, zu den Zielen passende implizite Motive anzuregen. Übertragen auf meine Arbeit wäre eine mögliche Erklärung hierfür, dass Ziele durch die Imagination in das erfahrungsbasierte Repräsentationsformat (in mentale Bilder) übersetzt werden. Mentale Bilder sind wiederum dem impliziten Motivsystem zugänglich (Schultheiss & Brunstein, 1999) und somit in der Lage, die passenden impliziten Motive anzuregen. Dieser Gedankengang basiert auf der Gegebenheit, dass reale Bilder wie z.B. im TAT- oder PSE-Verfahren verwendete „Miniatur-Lebenssituationen“ (Heckhausen, 1960, S. 69) imstande sind, die impliziten Motive der Person anzuregen (McClelland, 1987; Murray, 1943). Die TAT- oder PSE- Bilder agieren als motivspezifische Anreize und ermöglichen somit den Zugang zu den impliziten Motiven. Dazu kommt die Annahme von Schultheiss (1996), dass mentale Bilder sehr ähnlich zur Wahrnehmung – also zu realen Bildern – sind. Diese Ähnlichkeit zwischen mentalen Bildern und realen Gegenstände postulieren auch einige Vertreter der kognitiven und neuropsychologischen Imaginationsforschung (Attneave, 1982; Cooper & Shepard, 1978; Kosslyn, 2005; Kosslyn & Pomerantz, 1977).

Eine Studie von Finke (1989) zeigt beispielsweise, dass visuelle Vorstellungen wie reale Wahrnehmungen beurteilt werden können. In ihrer Untersuchung maß sie die Hirnaktivität von Versuchspersonen, während sie verschiedene Aufgaben ausführten. Dabei kam Finke zur Erkenntnis, dass die alleinige Vorstellung eines bestimmten Gegenstandes eine ähnlich hohe Aktivität in demselben Hirnareal hervorruft wie das Betrachten eines tatsächlich vorhandenen Gegenstandes.

Visionen sind per Definition mentale Bilder (Conger, 1999; Kehr & Rawolle, 2008). Infolgedessen sollten sie aufgrund ihrer Bildhaftigkeit einen Zugang zu den impliziten Motiven einer Person ermöglichen (Kehr, 2011a, 2011b; Kehr & Rawolle, 2008; Rawolle, 2010b; Rawolle & Kehr, 2012; Schlabit, 2013; Strasser, 2011). Die in der Vision enthaltenen motivthematischen Inhalte agieren dann als situative Anreize und regen die korrespondierenden (zur Vision passenden) impliziten Motive der Person an. Mit anderen Worten erfolgt eine Aktivierung der impliziten Motive erst dann, wenn der motivthematische Gehalt der Vision und die implizite Motivstruktur der Person übereinstimmen. In der vorliegenden Arbeit wird dieses

Phänomen mit *Motivkongruenz* bezeichnet. Demgegenüber tritt *Motivinkongruenz* dann auf, wenn der motivthematische Gehalt der Vision und die impliziten Motive der Person inhaltlich nicht zueinander passen. Angeregte implizite Motive lösen positive affektive Reaktionen aus, die sich mit unterschiedlichen non-deklarativen Motivationsindikatoren messen lassen (Kehr, Rawolle, & Strasser, 2010; Rawolle, 2010b; Strasser, 2011).

Die aktuellen Arbeiten zur Erforschung von Visionen gehen ebenfalls davon aus, dass Motivation aus der Anregung der impliziten Motive resultiert. Im folgenden Abschnitt wird auf die relevanten Forschungsergebnisse zu diesem Thema eingegangen.

3.3.4 Aktuelle Forschungsbefunde zur motivationalen Grundlage von Visionen

Zunächst werden die Forschungsergebnisse von Rawolle (2010b) und Strasser (2011), die sich beide auf das Konstrukt persönliche Visionen fokussierten, dargestellt und darauf aufbauend die Analysen von Schlabitz (2013), die sich mit Unternehmensvisionen befassten, beleuchtet.

Rawolle (2010b) führte drei Laborexperimente durch, bei denen sie den Probanden Visionen mit experimentell variierendem motivthematischem Gehalt präsentierte. Durch die Imagination einer einem speziellen Motiv zugeordneten Vision wurde das jeweils entsprechende implizite Motiv der Person angeregt. Die aus der Anregung resultierende implizite Motivation wurde anhand von verschiedenen kognitiven, physiologischen, affektiven und behavioralen Motivationsindikatoren gemessen. In dem ersten Experiment wurden eine agentische Vision, eine anchluss-thematischen Vision und eine motivneutrale Vision (Kontrollbedingung) hinsichtlich ihrer motivationalen Effekte auf die Probanden untersucht. Hinweise auf eine Motivanregung lieferten der Anstieg der Motivscores im PSE und der Anstieg in motivspezifischen Hormonen (Testosteronanstieg als Indikator für implizite Machtmotivation sowie Progesteronanstieg als Indikator für implizite Anschlussmotivation). Hypothesenkonform steigerte die Imagination der anchluss-thematischen Vision die anchluss-thematischen Motivscores im PSE, während die Imagination der agentischen Vision zu einem Anstieg der agentischen Motivscores im PSE führte. Überdies führten im Einklang mit den Hypothesen die agentische Vision zu einem Testosteronanstieg und die anchluss-thematische Vision zu einem Progesteronanstieg. Im Rahmen des zweiten Experiments wurde eine leistungsthematische Vision mit einer Kontrollbedingung (keine Vision, nur

Entspannungsübung) auf Motivationseffekte verglichen. Erwartet wurde, dass die leistungsthematische Vision die Motivscores im PSE, das Affekterleben (und zwar Energetisierung und Anspannung) und die Performanz (gemessen an Reaktionszeit und Fehlerrate) in einem Reaktionstest steigerte. Analog zu den Vorhersagen erhöhte die leistungsthematische Vision die leistungsthematischen Motivscores im PSE sowie die Performanz in einem Aufmerksamkeitstest und die subjektive Anspannung. Ferner konnte nachgewiesen werden, dass die Effekte der Vision auf Energetisierung und Reaktionszeit durch die Ausprägung des impliziten Leistungsmotivs moderiert wurden. Das dritte Experiment konzentrierte sich auf die Gegenüberstellung einer anschluss- und einer machtthematischen Vision. Für das Kooperationsverhalten im Gefangenendilemma, das subjektive Affekterleben sowie das Alpha-Amylase-Level (enzymatischer Indikator der sympathischen Aktivierung), die als Indikatoren für die erwartete Motivation dienten, wurden jeweils entgegengesetzte Effekte von Macht und Anschluss vermutet. Gemäß den Erwartungen senkte die machtthematische Vision das Kooperationsverhalten, während die anschlusssthematische Vision das Kooperationsverhalten erhöhte. Außerdem steigerte die machtthematische Vision, jedoch nicht die anschlusssthematische Vision, die Energetisierung, die Anspannung und das Alpha-Amylase-Level. Je stärker die Ausprägung des impliziten Machtmotivs der Versuchspersonen war, desto stärker waren die Effekte auf Energetisierung und Alpha-Amylase. Ein weiterer Befund war, dass die anschlusssthematische Vision, nicht aber die machtthematische Vision das hedonische Affekterleben steigerte.

Strasser (2011) untersuchte ebenfalls die motivationalen Mechanismen und die Wirkungen von persönlichen Visionen. Ferner legte sie im Rahmen ihrer Forschung auf die Abgrenzung der zwei verwandten Konstrukte persönliche Visionen und persönliche Ziele Wert. Zuerst untersuchte sie die Charakteristika persönlicher Visionen und versuchte, empirische Befunde über die Annahme zu liefern, dass persönliche Visionen bildhafter als persönliche Ziele sind. Hypothesenkonform zeigte sich eine höhere Bildhaftigkeit in Visionsbeschreibungen als in Zielbeschreibungen. Darüber hinaus führte eine hohe Bildhaftigkeit bei beiden Konstrukten zu einer höheren Selbsteinschätzung der Motivation. Schließlich schätzten Probanden Attribute und Effekte bei persönlichen Visionen höher ein, die mit dem impliziten Motivsystem assoziiert waren. Währenddessen wurden diejenigen Attribute der persönlichen Ziele höher bewertet, die mit dem expliziten Motivsystem assoziiert waren. Des Weiteren untersuchte sie die Beziehung zwischen impliziten und expliziten Motiven sowie dem Motivgehalt von persönlichen

Visionen und daraus abgeleiteten Zielen. Angenommen wurde, dass der motivthematische Gehalt der persönlichen Vision eher mit den impliziten Motiven der Probanden als mit den expliziten Motiven der Personen korreliert. Diese Annahme beruht auf der Überlegung, dass Visionen aufgrund ihrer Bildhaftigkeit einen Zugang zu und dadurch einen Abgleich mit den impliziten Motiven einer Person ermöglichen sollten. Überdies wurde untersucht, ob Ziele, die aus einer motivkongruenten Vision abgeleitet worden waren, auch motivkongruent sind. In Übereinstimmung mit den Hypothesen gab es in allen drei Motivbereichen (Macht, Leistung und Anschluss) einen positiven Zusammenhang zwischen dem motivthematischen Gehalt der Visionen und den impliziten Motiven der Person. Des Weiteren zeigte sich für die leistungs- und machthematischen Bereiche ein positiver Zusammenhang zwischen dem motivthematischen Gehalt der aus den persönlichen Visionen abgeleiteten Ziele und den impliziten Motiven der Person. Ferner fand sich ein Mediationseffekt: Der Zusammenhang zwischen dem impliziten Machtmotiv und dem Machtgehalt der visionsabgeleiteten Ziele wurde über den Machtgehalt der Visionen mediiert. Außerdem führte die Motivkongruenz persönlicher Visionen in der Machtdomäne während der Imagination der persönlichen Vision zu einem erhöhten positiven Affekt. Als nächsten Schritt untersuchte Strasser (2011) zwei Monate nach der ersten Erhebung den Zielfortschritt bei den visionsabgeleiteten Zielen und dessen Auswirkung auf das emotionale Wohlbefinden der Probanden. Vorhergesagt wurde, dass motivkongruente Ziele einen höheren Zielfortschritt aufweisen als die nicht motivkongruenten Ziele. Ebenfalls sollte dieser Zielfortschritt zu einem höheren emotionalen Wohlbefinden führen. Die Annahmen bestätigten sich und lieferten empirische Beweise zu der Erreichung eines höheren Zielfortschritts und zu einer Verbesserung des emotionalen Wohlbefindens durch motivkongruente Ziele.

Schlabitz (2013) untersuchte erstmalig Unternehmensvisionen in zwei multinationalen Firmen. Seine Fragestellung konzentrierte sich darauf, wann sich Mitarbeiter von der Vision inspiriert fühlen und warum sich Mitarbeiter der Vision verpflichten. In seinen Überlegungen ging er davon aus, dass Unternehmensvisionen erstens als eine bestimmte Art von Organisationszielen mit dem expliziten Motivationssystem agieren und auf das Commitment der Mitarbeiter einen Einfluss ausüben. Zweitens wirken Unternehmensvisionen als mentale Bilder auf das implizite Motivationssystem und beeinflussen darüber die Höhe der Inspiration der Mitarbeiter. Zudem nahm er an, dass bestimmte unternehmensbezogene Variablen (wie organisationales Commitment, Vertrauen in das Management und aus der Vision abgeleitete Ziele) sowie einige Merkmale der Vision (wie Bildhaftigkeit und

Herausforderung) den Zusammenhang zwischen den impliziten bzw. expliziten Motiven der Mitarbeiter und der Ausprägung der Inspiration und des Commitments der Mitarbeiter moderieren. Ferner erwartete er, dass der Zusammenhang zwischen korrespondierenden impliziten Motiven der Mitarbeiter und der Höhe der Inspiration der Mitarbeiter über den ausgelösten positiven Affekt mediiert wird. Seine erste Studie konzentrierte sich auf die Leistungsdomäne. Die Ergebnisse zeigten, dass Mitarbeiter, die über ein starkes Leistungsmotiv verfügten, sich von der leistungsthematischen Vision mehr inspiriert fühlten als Personen, bei denen das Leistungsmotiv weniger stark ausgeprägt war. Dieser Effekt wurde über den ausgelösten positiven Affekt mediiert. Jedoch konnte dieser Befund in der agentischen Domäne, die in Studie 3 verwendet wurde, nicht repliziert werden. Ferner konnte die erwartete Moderation der Bildhaftigkeit auf den Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und den ausgelösten positiven Affekt nicht gezeigt werden. Nichtsdestotrotz sagte die Bildhaftigkeit der Vision den ausgelösten positiven Affekt vorher. Zudem fand Schlabititz eine signifikante Moderation durch das Vertrauen in das Management. Jedoch war diese Moderation nicht in der erwarteten Richtung: So hing nur bei Mitarbeitern mit einem geringen Vertrauen die Höhe der Inspiration mit dem ausgelösten Affekt positiv zusammen. In der Studie 2 arbeiteten die Mitarbeiter ebenfalls mit einer leistungsthematischen Vision. Hierbei konnte gezeigt werden, dass die Passung der expliziten Motive der Mitarbeiter zur Motivthematik der Vision positiv mit dem Commitment zur Vision zusammenhing. Die Visionsmerkmale Bildhaftigkeit und Herausforderung moderierten den obigen Zusammenhang nicht, zeigten aber zwei signifikante Haupteffekte. So beeinflusste die Bildhaftigkeit und die Herausforderung der Vision das resultierende Commitment der Mitarbeiter zur Vision. Auch hier zeigte sich wieder eine signifikante Moderation durch das Vertrauen in das Management. Bei Mitarbeitern mit einem geringen Vertrauen in das Management wurde die Höhe des Commitments durch die Ausprägung des zur Vision passenden expliziten Motivs vorhergesagt. Darüber hinaus wurde der Zusammenhang zwischen visionskongruenten expliziten Motiven und Commitment der Mitarbeiter zur Vision nicht über das organisationale Commitment moderiert. Jedoch sagte das organisationale Commitment das Commitment der Mitarbeiter zur Vision vorher. Die dritte Studie, bei der eine agentische Unternehmensvision untersucht wurde, hatte zum Ziel, die wichtigsten Ergebnisse aus den ersten beiden Studien zu replizieren. Wie bereits erwähnt, konnten die Hypothesen mit den impliziten Motiven nicht bestätigt werden. So sagte das implizite agentische Motiv die Ausprägung der Inspiration der Mitarbeiter nicht vorher. Auch die erwartete Mediation über den ausgelösten positiven Affekt auf

diesen Zusammenhang blieb aus. Ferner konnten die korrespondierenden expliziten Motive die Höhe des Commitments der Mitarbeiter zur Vision nicht vorhersagen. Auch die angenommene Moderation über das organisationale Commitment blieb aus. Jedoch moderierte der Motivgehalt der aus der Vision abgeleiteten Ziele den Zusammenhang zwischen expliziten agentischen Motiv und dem Commitment zur Vision. Die Befunde der drei Studien betonen, dass unterschiedliche Rahmenbedingungen wie organisationales Commitment, Vorkenntnisse der Vision, Vertrauen in das Management die Auswirkungen der Vision (z.B. Inspiration) oder auch die Wahrnehmung der Vision selbst (z.B. Commitment zur Vision) beeinflussen.

Im kommenden Kapitel werden die Fragestellung und die Ziele der vorliegenden Dissertation vorgestellt. Meine Überlegungen und Hypothesen bauen auf den vorgestellten theoretischen Grundlagen zu Visionen und Motiven sowie auf die aktuellen Forschungsbefunde von Rawolle (2010b), Schlabitx (2013) und Strasser (2011) auf.

4 Fragestellung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war, die Befunde zur motivationalen Wirkung von persönlichen Visionen im Organisationskontext zu replizieren und die bisherigen Annahmen um darüber hinausgehende Überlegungen und Erkenntnisse zur Wirkweise von Unternehmensvisionen zu erweitern.

Die in Kapitel 3.3.4 beschriebenen Studien zu persönlichen Visionen im individuellen Kontext sehen die motivationale Wirkung von Visionen ebenfalls als Resultat der Anregung der impliziten Motive (Rawolle, 2010; Strasser, 2011). Die Studien von Rawolle (2010b) und Strasser (2011) wurden im Labor und vornehmlich mit Studenten durchgeführt. Daher empfohlen beide Autoren, die Studienergebnisse in einem Organisationskontext zu verifizieren, um die ökologische Validität zu prüfen. Schlabitz (2013) regte zusätzlich an, die motivationalen Effekte von Visionen auch langfristig zu untersuchen. Unter der Berücksichtigung dieser Empfehlungen führte ich zwei Experimentalstudien durch und erhob die Daten in einem großen Wirtschaftsunternehmen. Untersuchungsgegenstände meiner Studien waren echte Unternehmensvisionen, mit denen sich die Mitarbeiter regelmäßig auseinandersetzen. Meine Annahmen prüfte ich sowohl in einem Querschnitts- als auch in einem Längsschnittdesign. Zudem betonten Rawolle (2010a), Schlabitz (2013) und Strasser (2011), dass bei zukünftigen Studien die Relevanz der Bildhaftigkeit der Unternehmensvisionen und deren Anreicherung durch motivationale Anreize für die Belegschaft erforscht werden sollten. Wie von den Forschern angeregt, legte ich daher einen großen Wert auf die Untersuchung der Bedeutung von bildhaft formulierten Visionen. Überdies wurden Visionen mit spezifischen motivationalen Anreizen für die Belegschaft untersucht, da sowohl eine leistungsthematische als auch eine agentische Vision vorlagen. Damit konnte die Relevanz der motivationalen Anreize näher elaboriert werden. Zudem erweiterte ich die bisherigen Befunde und Annahmen aus der Visionsforschung um weiterführende Überlegungen. Erstmals versuchte ich, empirische Beweise für die Relevanz der affektiven und kognitiven Präferenzen für die Vision in den Wirkmechanismen von Visionen zu finden. Ferner habe ich eine imaginäre Vision in einem Unternehmensworkshop entwickeln lassen und verglich diese hinsichtlich ihrer motivationalen Wirkung mit der *echten* Vision des Unternehmens. Zudem versuchte ich, einen eigenständigen Beitrag für die Visionsforschung zu leisten, indem ich die motivationalen Wirkmechanismen und Effekte von Unternehmensvisionen auch langfristig untersuchte.

Meine theoretischen Überlegungen bauten in erster Linie auf dem Informationsverarbeitungsmodell von Schultheiss (2001, 2008) auf, da dieses einen theoretischen Rahmen für die Funktionsweise des impliziten Motivsystems liefert: Implizite Motive reagieren überwiegend auf non-verbale Stimuli (wie z.B. Bilder) und führen zu Veränderungen bei non-deklarativen Motivationsmaße (z.B. Änderungen in einem Konzentrationstest). Die Anregung der impliziten Motive wird also durch operantes Verhalten zum Ausdruck gebracht (McClelland, 1985), welches aus der Eigeninitiative der Person entsteht und spontan ausgeführt wird (McClelland et al., 1989). Kurz gesagt ist ein Weg für die Entstehung von Motivation über die Anregung der impliziten Motive (Weinberger & McClelland, 1990). Dieser Gedankengang lässt sich bestens mit Überlegungen aus ausgewählten Führungstheorien verknüpfen. Laut der Selbstkonzepttheorie von House und Shamir (1993) regen charismatische Führer durch Bilder und Missionen die impliziten Motive der Geführten an. Auch die Motivationstheorie von Choi (2006) postuliert, dass charismatische Führungskräfte durch die Formulierung einer idealisierten Vision die impliziten Leistungsmotive der Mitarbeiter anregen. Kombiniert man diese beiden Annahmen, so sollten Visionen durch die Anregung der impliziten Motive zu Motivation führen. Allerdings wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass nur diejenigen impliziten Motive der Person angeregt werden, deren thematischer Inhalt auch in der Vision repräsentiert ist. Wenn z.B. die Vision vorüberwiegend machthematische Komponenten beinhaltet, wird sie das korrespondierende implizite Machtmotiv der Person anregen. Diese Annahme wurde in zwei Studien der Imaginationsforschung (Job & Brandstätter, 2009; Schultheiss & Brunstein, 1999, siehe Kapitel 3.3.3) sowie in zahlreichen empirischen Arbeiten aus der Visionsforschung (Kehr & Rawolle, 2008; Rawolle, 2010b; Schlabit, 2013; Strasser, 2011) belegt. Es wird also erwartet, dass Visionen nur dann die impliziten Motive anregen und zu Motivation führen, wenn sie motivkongruent sind, d.h., thematisch zu den impliziten Motiven der Personen passen. Gleichermaßen wird aber die aktuelle Motivation, die aus der Motivanregung (Aufeinandertreffen von Motiv und Vision als Anreiz) resultiert und Verhaltenswirksamkeit erzeugt (Rheinberg, 2004), auch durch die Höhe der Motivausprägung beeinflusst. Wenn z.B. eine Person mit einem stark ausgeprägten impliziten Leistungsmotiv mit einer leistungsthematischen Vision konfrontiert wird, führt dies zu einer starken aktuellen Leistungsmotivation. Verfügt die Person jedoch über ein schwaches Leistungsmotiv, wird die aktuelle Motivation schwächer ausfallen. Zusammenfassend kann man sagen, dass ich an erster Stelle in der vorliegenden Arbeit davon ausgehe, dass Visionen motivkongruente implizite Motive anregen können und dadurch non-deklarative Motivationsmaße beeinflussen. Die

Höhe der Motivausprägung wirkt sich zusätzlich auf die Stärke der resultierenden Motivation aus. Die motivationale Wirkung von Visionen soll in beiden Studien über die subjektive Einschätzung der Visionswirkung (unter der eine höhere Energetisierung, Orientierung und Ausdauer bezogen auf visionsrelevantes Verhalten zusammengefasst wird) gemessen werden. Zudem werden für die Messung der motivationalen Visionseffekte in Studie 1 anwendungsrelevante Motivationsindikatoren wie etwa Aufgabenperformanz und ausgelöste positive/negative Visionsassoziationen eingesetzt.

Zweitens berücksichtigte ich bei meinen Überlegungen für die Messung der motivationalen Effekte von Visionen – wie von Rawolle (2010b), Schlabit (2013) und Strasser (2011) empfohlen – die Relevanz der Bildhaftigkeit. Auf die positiven Effekte hoher Bildhaftigkeit und plastischer, metaphorischer Sprechverwendung verweisen gleichermaßen auch andere Forscher (Conger, 1991; Emrich et al., 2001; Mio et al., 2005; Naido & Lord, 2008). Wie bereits ausführlich in Kapitel 3.3.3 beschrieben, besitzen reale Bilder – die z.B. im TAT- oder PSE-Verfahren verwendet sind – die Fähigkeit, die unbewussten Motive einer Person anzuregen (McClelland, 1987; Murray, 1943). Diese Bilder wirken als „Miniatur-Lebenssituationen“ (Heckhausen, 1960, S. 69) auf den Betrachter wie tatsächlich erlebte Szenen und lösen dadurch Motivationsprozesse aus. Die Annahme, dass reale und mentale Bilder Ähnlichkeiten mit sich bringen, vertreten einige Forscher aus dem kognitiven und neuropsychologischen Bereich (Attneave, 1982; Cooper & Shepard, 1978; Finke, 1989; Kosslyn & Pomerantz, 1977; Schultheiss, 1996). Dementsprechend sollten Visionen als mentale Bilder analog zu realen Bildern als motivspezifische Anreize agieren können und somit den Zugang zu den impliziten Motiven ermöglichen (Kehr & Rawolle, 2008; Rawolle, 2010b; Schultheiss & Brunstein, 1999; Strasser, 2011). Visionen können aber nur dann als mentale Bilder agieren, wenn sie visualisierbar und vor dem inneren Auge des Betrachters plastisch ausmalbar sind. Jedoch verwenden viele Unternehmen den Visionsbegriff für wenig bildhafte Leitsätze, obwohl sie somit eher nur ein Ziel oder bestenfalls eine Mission verfolgen (Rawolle & Kehr, 2012). Nach Rawolles Definition einer Vision als „mentales Bild“ (2010b, S. 89), handelt es sich hierbei nicht um Unternehmensvisionen, wenn die Visualisierbarkeit – als entscheidendes Merkmal einer Vision – nicht vorhanden ist. Eine hohe Visualisierbarkeit liegt dann vor, wenn die Vision präzise und detaillierte Vorstellungen in einer Person hervorruft und ein klares, deutliches Bild entstehen lässt. Die Annahme, dass die Visualisierbarkeit der Vision motivierende, positive Effekte auslöst bzw. moderiert, wird in beiden Studien überprüft. Abgeleitet aus der

Tatsache, dass nicht alle Unternehmensvision gleich gut visualisierbar sind, überprüfe ich zusätzlich, wie das Ausmaß der Visualisierbarkeit die resultierende Visionswirkung beeinflusst. Erwartungsgemäß sollte eine Vision mit einer hohen Visualisierbarkeit und dem daraus resultierenden Zugang zum impliziten Motivsystem die impliziten Motive stärker anregen als eine Vision mit einer geringeren Visualisierbarkeit. Um diese erwarteten Unterschiede hinsichtlich der Motivationseffekte basierend auf dem Ausmaß der Visualisierbarkeit messen zu können, untersuchte ich in Studie 1 zwei Visionen. Ich verglich eine mittelmäßig bildhafte (d.h. relativ schwer mental vorstellbare) mit einer bildhaft stark angereicherten (und dadurch mental leicht vorstellbaren) imaginären Vision.

Das dritte Ziel der Arbeit war, die affektiven und kognitiven Präferenzen gegenüber der Vision zu erfassen und diese im Wirkmechanismus von Visionen zu berücksichtigen. Ein Modell, das sich mit dem Zusammenhang von impliziten/expliciten Motiven und affektiven/kognitiven Präferenzen beschäftigt und somit eine theoretische Grundlage für die vorliegende Arbeit liefert, ist das Kompensationsmodell der Motivation und Volition von Kehr (2004a, 2005). Laut Kehr (2005) führen angeregte implizite Motive zu affektiven Präferenzen und setzen spontane, unbewusste Verhaltensimpulse der Person (wie z.B. Wünsche, Vorlieben) frei. Demzufolge nahm ich an, dass Visionen, die thematisch passenden impliziten Motive der Person anregen und dadurch zur Entstehung von affektiven Präferenzen für die Vision führen. Diese wiederum energetisieren das relevante Verhalten und führen zu spontanen Verhaltensimpulsen, die eine Visionsverwirklichung wahrscheinlicher machen. Ob affektive Präferenzen für die Vision tatsächlich zu einer höheren Wirkung der Vision führen, überprüfte ich in einer Querschnittstudie (Studie 1) und einer Längsschnittstudie (Studie 2). Zusätzlich ging ich davon aus, dass affektive Präferenzen den Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Visionswirkung medieren. Eine hohe Visualisierbarkeit der Vision führt zu affektiven Präferenzen, die sich in positive Emotionen manifestieren. Diese wiederum energetisieren das Verhalten, welches für die Realisierung der Vision relevant ist.

Die Theorie von Kehr (1998, 2004a, 2004b) weist ebenfalls darauf hin, dass es zu einem manifestierten Handlungskonflikt kommen kann, wenn konkurrierende kognitiven Präferenzen vorhanden sind. In diesem Fall sind die affektiven und kognitiven Präferenzen inkompatibel. Folglich entsteht nach Kehr (2004a) die höchste motivationale Visionswirkung dann, wenn beide Präferenzen gleichzeitig hoch ausgeprägt sind. Um diesen Effekt zu prüfen, wurde viertens sowohl in

Studie 1 als auch in Studie 2 der Einfluss der Interaktion der beiden Präferenzen auf die Wirkung der Vision untersucht.

Schließlich testete ich in beiden Studien die beschriebenen Zusammenhänge zwischen den motivationalen Einflussvariablen auch in einem Gesamtmodell. Mit diesem Gesamtmodell beabsichtigte ich, ein besseres Verständnis für die motivationalen Wirkmechanismen und Effekte von Unternehmensvisionen über die Überprüfung der einzelnen Annahmen hinaus zu erhalten.

5 STUDIE 1

Bei der folgenden Studie wurde der Fokus auf die zu den vorliegenden Visionen passenden Motive Leistung und Agency gesetzt. Die Hypothesen wurden jedoch allgemein für alle impliziten Motive formuliert, da davon ausgegangen wird, dass die Annahmen auf alle Motive generalisiert werden können. Die zu untersuchenden Hypothesen wurden nicht nur schriftlich, sondern auch bildlich dargestellt. Die rot markierten Kästchen in den Abbildungen heben die jeweils diskutierten Hypothesen hervor.

5.1 Hypothesen

Nach Kehr (2005) führen angeregte implizite Motive zu affektiven Präferenzen. Die Anregung der impliziten Motive erfolgt durch Hinweisreize, welche die Möglichkeit der Motivbefriedigung signalisieren (McClelland et al., 1989). Als motivierende Kraft wirkt in diesem Fall der in Aussicht gestellte Wechsel von einem Zustand geringer Bedürfnisbefriedigung zu einem Zustand vergleichsweise höherer Bedürfnisbefriedigung (Brunstein, 2003). Laut der Selbstkonzepttheorie von House und Shamir (1993) können Führungskräfte durch Bilder und Missionen die impliziten Motive der Geführten anregen. Auch die Motivationstheorie von Choi (2006) geht davon aus, dass die Formulierung einer idealisierten Vision zu der Aktivierung der impliziten Leistungsmotive der Mitarbeiter führt. Diese zwei Ansätze aus der Führungsforschung belegen, dass Visionen oder mentale Bilder als Hinweisreize für die Bedürfnisbefriedigung fungieren können. Eine mögliche Erklärung für diesen Effekt können die Befunde zu realen Bildern liefern. Reale Bilder sind bekanntermaßen in der Lage, als situative Anreize zu agieren und somit die impliziten Motive der Person anzuregen (McClelland, 1987; Murray, 1943). Aufgrund der Ähnlichkeiten zwischen realen und mentalen Bildern (Attneave, 1982; Cooper & Shepard, 1978; Finke, 1989; Kosslyn & Pomerantz, 1977; Schultheiss, 1996) sollten Visionen – als mentale Bilder (Conger, 1999; Rawolle, 2010b) – auch als motivspezifischer Anreiz agieren können und somit den Zugang zu den impliziten Motiven ermöglichen. Jedoch muss noch eine weitere Voraussetzung für die Anregung der impliziten Motive und den daraus resultierenden affektiven Präferenzen erfüllt sein: Der Inhalt der Vision muss thematisch zu der Motivstruktur der Person passen. Nur im Falle einer Motivkongruenz erfolgt die Aktivierung der impliziten Motive (Job & Brandstätter, 2009; Kehr & Rawolle, 2008; Rawolle, 2010b;

Schlabit, 2013; Schultheiss & Brunstein, 1999; Strasser, 2011), die die Entstehung von affektiven Präferenzen voraussetzt (siehe Abbildung 4).

Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese 1.1.1

Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik einer Vision passen, desto höher sind die affektiven Präferenzen für eine Vision.

Ferner nehme ich an, dass die Visualisierbarkeit der Vision eine Rolle bei diesem Prozess spielt (Emrich et al., 2001; Naido & Lord, 2008; Schlabit, 2013; Strasser, 2011). Von Visualisierbarkeit wird dann gesprochen, wenn Visionen präzise und detaillierte Vorstellungen in einer Person hervorrufen und ein klares, detailliertes Bild vor dem inneren Auge des Betrachters entstehen lassen. Bilder stellen non-verbale Stimuli dar, die das implizite Motivationssystem anregen und non-deklarative Motivationsmaße beeinflussen (Schultheiss, 2001, 2008). Demzufolge sollte eine Vision mit einer hohen Visualisierbarkeit die impliziten Motive der Personen stärker anregen als eine Vision mit einer niedrigeren Visualisierbarkeit. Die Entstehung von affektiven Präferenzen setzt die Aktivierung der impliziten Motive voraus. Wenn also die Visualisierbarkeit nicht gegeben oder zu niedrig ist, können Visionen nur als verbale Stimuli agieren und somit nur das explizite Motivationssystem anregen und ausschließlich deklarative Motivationsmaße (wie z.B. rationale Bewertung, Beurteilung) beeinflussen (Schultheiss, 2001, 2008). In diesem Fall können keine affektiven Präferenzen für die Vision entstehen. Es reicht also nicht aus, dass die Vision thematisch zu den impliziten Motiven der Person passt. Essenziell ist ebenfalls eine hohe Visualisierbarkeit der Vision, welche die Entstehung der affektiven Präferenzen erlaubt. Ich nehme also an, dass je bildlicher und plastischer die Vision wahrgenommen, desto stärker der Zusammenhang zwischen impliziten Motiven und affektiven Präferenzen wird (siehe Abbildung 4).

Hypothese 1.1.2

Der Zusammenhang zwischen impliziten Motiven und affektiven Präferenzen wird über die Visualisierbarkeit der Vision moderiert.

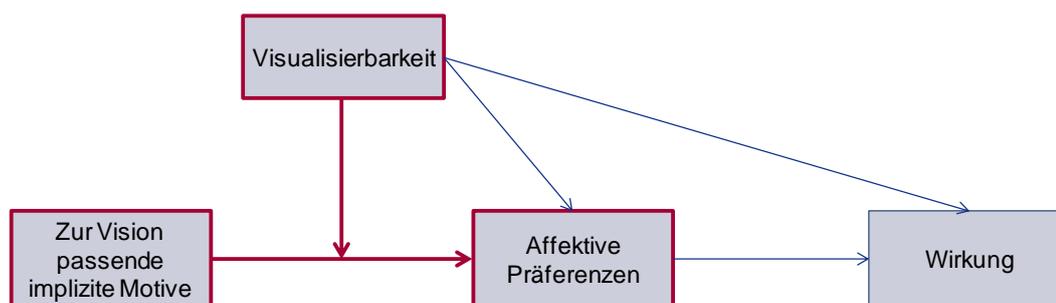


Abbildung 4. Hypothese über implizite Motive, affektive Präferenzen und Visualisierbarkeit.

Wie in Kapitel 3.3.3 erläutert, resultiert die Imagination eines konkreten, positiven Zukunftereignisses in Motivation und bringt Kraft für dessen Verwirklichung (Oyensenman et al., 2006; Ruvolo & Markus, 1992; Sherman et al., 1981; Taylor & Pham, 1996). Da Visionen ein Bild von einer erstrebenswerten und erreichbaren Zukunft verkörpern (Conger, 1999; Rawolle, 2010b; Stam et al., 2010; Yukl, 2001), nehme ich an, dass die Vorstellung einer Vision auch zu Motivation oder ganz allgemein zu einer positiven Wirkung führt (siehe Abbildung 5). Unter der positiven Wirkung der Vision fasse ich eine höhere Energetisierung, Orientierung und Ausdauer bezogen auf visionsrelevantes Verhalten zusammen. Eine weitere Herangehensweise, um die motivierende Visionswirkung zu erklären, setzt an den positiven Effekten einer hohen Bildhaftigkeit an. Mehrere Studien weisen empirisch nach, dass hohe Bildhaftigkeit von Reden oder Visionen sowie plastische, metaphorische Sprachverwendung positive Effekte mit sich bringen (Conger, 1991; Emrich et al., 2001; Mio et al., 2005; Naido & Lord, 2008; Schlabitz, 2013; Strasser, 2011). Durch die bildreiche Veranschaulichung erscheint die Vision noch realistischer und ansprechender, wodurch ihre motivationale Wirkung höher eingeschätzt wird.

Daraus lässt sich folgende Hypothese formulieren:

Hypothese 1.2.1

Die Visualisierbarkeit einer Vision hat einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Vision.

Zudem wird angenommen, dass der Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung teilweise über die affektiven Präferenzen für die Vision vermittelt wird (siehe Abbildung 5). Affektive Präferenzen sind emotional gefärbte Vorlieben, die zu spontanen Verhaltensimpulsen führen (Kehr, 2004a). Wenn die Imagination der Vision positive Emotionen in der Person hervorruft, entstehen affektive Präferenzen

für die Vision. Diese wiederum energetisieren das relevante Verhalten und führen zu spontanen Verhaltensimpulsen, die eine Visionsverwirklichung wahrscheinlicher machen.

Hypothese 1.2.2

Der Einfluss der Visualisierbarkeit der Vision auf die positive Wirkung wird teilweise über die affektiven Präferenzen für die Vision mediiert.

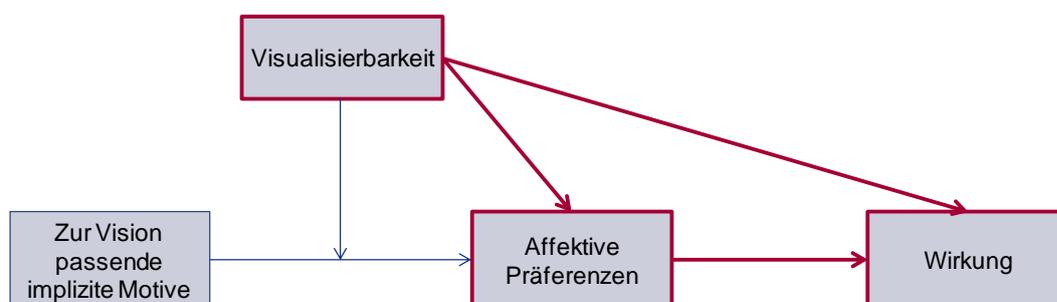


Abbildung 5. Hypothese über Visualisierbarkeit, affektive Präferenzen und Wirkung.

Wie bereits in Hypothese 1.1.1 erwähnt, wird angenommen, dass Visionen als mentale Bilder die impliziten Motive anregen. Diese Anregung erfolgt aber nur dann, wenn der motivthematische Gehalt der Vision thematisch zu den impliziten Motiven der Person passt. In diesem Fall wird instrumentelles Verhalten gefördert (McClelland et al., 1989; Weinberger & McClelland, 1990), welches ich in der vorliegenden Studie unter der Wirkungsvariable zusammengefasst habe (siehe auch Hypothese 1.2.1).

Hypothese 1.3.1

Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik einer Vision passen, desto stärker ist die positive Wirkung der Vision.

Zusätzlich wird angenommen, dass Visualisierbarkeit der Vision hier ebenfalls eine Rolle spielt (vgl. Hypothese 1.1.2). Je bildlicher und anschaulicher die Vision vor dem inneren Auge des Betrachters erscheint, desto stärker sollten die impliziten Motive angeregt werden und desto stärker wird dadurch der Zusammenhang zwischen den angeregten impliziten Motiven der Person und der Wirkung der Vision (siehe Abbildung 6).

Hypothese 1.3.2

Der Effekt der impliziten Motive auf die positive Wirkung wird über die Visualisierbarkeit der Vision moderiert.

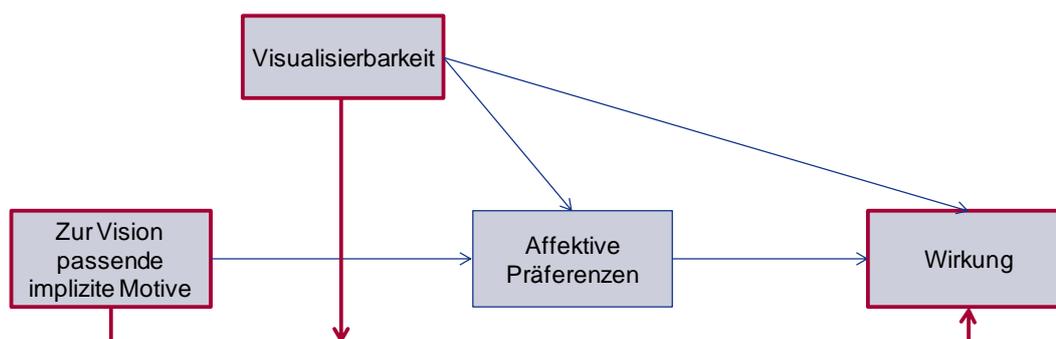


Abbildung 6. Hypothese über implizite Motive, Visualisierbarkeit und Wirkung.

Zudem wird über die Einzelhypothesen 1.1.1 - 1.3.2 hinaus das Gesamtmodell (siehe Abbildung 7) auf Signifikanz getestet.

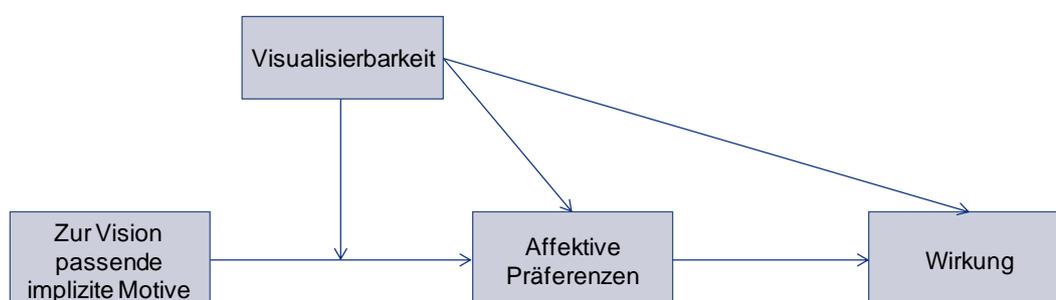


Abbildung 7. Gesamtmodell für Studie 1.

Wie in Hypothese 1.1.1 bereits ausgeführt, nehme ich an, dass durch die Vision transportierte Bilder die impliziten Motive der Personen anregen und zwar dann, wenn sie motivkongruent sind. Die angeregten impliziten Motive werden meistens durch operantes Verhalten zum Ausdruck gebracht (McClelland, 1985). Am besten lässt sich operantes Verhalten mit non-deklarativen Motivationsmaßen (Schultheiss, 2001, 2008) messen. Eine geeignete Methode zur Erfassung des operanten Verhaltens stellt der d2-Aufmerksamkeits-Belastungs-Test von Brickenkamp (1994) dar, da bei diesem die Konzentrationsaufgaben von der handelnden Person spontan ausgeführt werden und es auf die Reaktionszeit der Probanden ankommt (Brunstein & Gollwitzer, 1996; Brunstein & Hoyer, 2002; Gendolla & Krüsken, 2001, siehe auch Kapitel 5.2.4). Die Anregung der impliziten Motive einer Person kann durch eine verbesserte Aufgabenperformanz wie z.B. sichtbar in einer Verringerung der Fehlerquote vom Prä- zum Posttest gemessen werden (siehe Abbildung 8). Passen die impliziten Motive der Probanden zum Motivgehalt der Vision, so erfolgt eine Aktivierung der impliziten Motive, die wiederum in einer verbesserten Aufgabenperformanz münden. Der d2-Aufmerksamkeits-Belastungs-Test gilt als ein

klassischer Motivationsindikator, insbesondere für das Leistungsmotiv, und wurde bereits in mehreren Untersuchungen erfolgreich eingesetzt (Brunstein & Hoyer, 2002; Brunstein & Maier, 2005; Brunstein & Schmitt, 2004; Rawolle, 2010b).

Aus diesen theoretischen Überlegungen lässt sich folgende Hypothese formulieren:

Hypothese 1.4

Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik der Vision passen, desto weniger Fehler werden bei einem Aufmerksamkeitstest gemacht. Für die Kontrollgruppe wird kein signifikanter Zusammenhang zwischen den impliziten Motiven der Person und der Fehlerquote erwartet.



Abbildung 8. Hypothese über implizite Motive und Fehlerquote.

Spontan auftretende Gedanken wie Tagträume oder Erinnerungen bieten ebenfalls eine Möglichkeit, operantes Verhalten zum Ausdruck zu bringen (Schmalt & Sokolowski, 2000). Unter einem Tagtraum versteht man einen durch innere oder äußere Reize unwillkürlich angeregten, nicht-intentional gesteuerten Gedankenstrom (Klinger, 1971, 1987). In den meisten Fällen entstehen diese bildhaften Vorstellungen und Gedanken eher spontan und werden in einer alternativen Realität konstruiert (Karst, Segler, & Gruber, 2000). Assoziationen werden als Verbindungen von Sinnesempfindungen, Vorstellungen, Gefühlen und Verhaltensweisen definiert (Pongratz, 1970). Unmittelbare oder freie Assoziationen dienen dazu, ad hoc auftretende, unbewusste Regungen aufzuspüren (o.V. 1966). Prinzipiell werden bei beiden Konstrukten, Tagträumen und Assoziationen, durch einen Reiz spontane Gedanken und Vorstellungen hervorgerufen, die meistens unbewusster Natur sind. Aufgrund dieser Ähnlichkeit gehe ich davon aus, dass sich operantes Verhalten auch in Form von Assoziationen manifestieren sollte. Dabei sollte auch bei den von der Person abgegebenen Assoziationen die thematische Passung zwischen der Vision und den impliziten Motiven einer Person einen Einfluss haben. Je höher die Motivkongruenz ist, desto mehr positive (siehe Abbildung 9) und dementsprechend weniger negative Visionsassoziationen (siehe Abbildung 10) sollten in der Person entstehen.

Hypothese 1.5.1

Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik der Vision passen, desto mehr positive Assoziationen zur Vision werden generiert.



Abbildung 9. Hypothese über implizite Motive und positive Visionsassoziationen.

Hypothese 1.5.2

Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik der Vision passen, desto weniger negative Assoziationen zur Vision werden generiert.



Abbildung 10. Hypothese über implizite Motive und negative Visionsassoziationen.

Wie in Hypothese 1.2.2 bereits beschrieben, gehe ich davon aus, dass affektive Präferenzen zu einer höheren Visionswirkung führen. Abgeleitet aus dem Kompensationsmodell von Kehr (2004a, 2005) nehme ich an, dass kognitive Präferenzen auf den oben beschriebenen Zusammenhang einen Einfluss ausüben (siehe Abbildung 11). Die höchste Motivation wird dann erreicht, wenn affektive und kognitive Präferenzen miteinander kompatibel sind. Ist das nicht der Fall, entsteht ein intrapsychischer Handlungskonflikt in der Person (Kehr 1998, 2004a, 2004b). Daher ist es also wichtig, dass neben den vorhandenen affektiven Präferenzen keine konkurrierenden kognitiven Präferenzen bestehen, sonst wird die aus der Vision resultierende Motivation gestört. Abgeleitet aus diesen Überlegungen erwarte ich, dass die Visionswirkung am höchsten eingeschätzt wird, wenn beide (affektive und kognitive) Präferenzen gleichzeitig hoch ausgeprägt sind.

Folgende Hypothesen lassen sich daraus festhalten:

Hypothese 1.6.1

Die affektiven Präferenzen für die Vision haben einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Vision.

Hypothese 1.6.2

Dieser Einfluss wird von den kognitiven Präferenzen für die Vision moderiert.

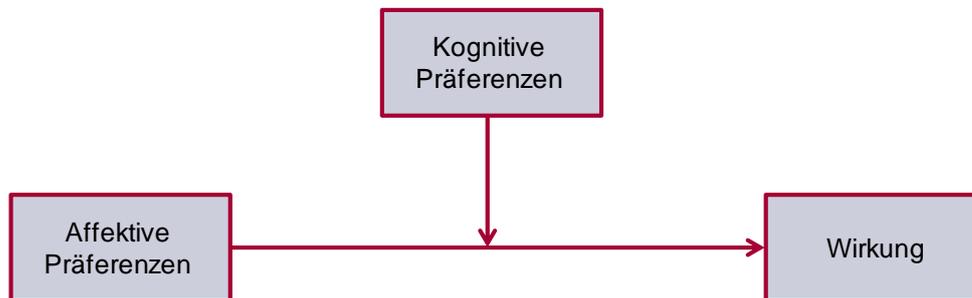


Abbildung 11. Hypothese über affektive Präferenzen, kognitive Präferenzen und Wirkung.

Um die vorgestellten Hypothesen zu testen, wurden die im folgenden Kapitel beschriebenen Methoden verwendet.

5.2 Methoden

5.2.1 Stichprobe

Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurde eine Experimentalstudie im Feld in einem großen Wirtschaftsunternehmen durchgeführt. Um für die Untersuchung eine möglichst große Anzahl an Probanden zu gewinnen, wurden alle Mitarbeiter des Konzerns, die am Standort München eingesetzt waren (ca. 500), persönlich via E-Mail angeschrieben und zur Teilnahme motiviert (siehe Anhang A). Als Ausschlusskriterien zählten, wenn die Befragten nicht Deutsch als Muttersprache hatten oder eine Betriebszugehörigkeit von weniger als einem Jahr vorwiesen. Die Terminkoordination erfolgte mit einem online Doodle Terminplaner, wobei die Teilnahme an der Studie freiwillig erfolgte. Alle Probanden mussten, nachdem sie über die Zielsetzung der Befragung aufgeklärt worden waren, ihre schriftliche Zustimmung geben, dass sie sich mit der Teilnahme einverstanden erklärten. Befragt wurden 131 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen. Aus der Stichprobe wurden vier Probanden ausgeschlossen, weil sie die Befragung vorzeitig beendet hatten. Der endgültige Datensatz bestand somit aus 127 Versuchspersonen.

Die Tabelle 1 gibt nähere Auskunft über die Verteilung der Stichprobe.

Tabelle 1.

Stichprobenverteilung für Studie 1.

	Unternehmens- vision	Imaginäre Vision	Kontroll- gruppe	Gesamt- stichprobe
Geschlecht				
weiblich	28.57	33.33	42.50	34.65
männlich	71.43	66.67	57.50	65.35
Alter				
< 30 Jahre	11.91	11.11	7.50	10.24
31-40 Jahre	57.14	46.67	40.00	48.03
41-50 Jahre	26.19	35.55	40.00	33.86
> 50 Jahre	4.76	6.67	12.50	7.87
Arbeitszeit				
Vollzeit	90.48	97.78	95.00	94.49
Teilzeit	9.52	2.22	5.00	5.51
Betriebszugehörigkeit				
< 2 Jahre	30.95	22.22	17.50	23.62
2-5 Jahre	19.48	20.00	15.00	18.11
6-10 Jahre	30.95	26.67	27.50	28.35
11-20 Jahre	14.29	22.22	30.00	22.05
> 21 Jahre	4.76	8.99	10.00	7.87
Höchster Bildungsabschluss				
Hauptschulabschluss	.00	2.22	.00	.79
Realschulabschluss	.00	2.22	10.00	3.94
Abitur	9.52	20.00	15.00	14.96
(Fach-) Hochschulabschluss	73.81	55.56	62.50	63.78
Promotion	11.91	15.56	10.00	12.60
Sonstiger Abschluss	4.76	4.44	2.50	3.93

Anmerkung. Alle Angaben sind in % angegeben.

5.2.2 Untersuchungsdesign

Bei der vorliegenden Untersuchung handelte es sich um eine Experimentalstudie im Feld mit zwei Experimental- und einer Kontrollgruppe. Die Erhebung fand von Oktober bis November 2009 in den Räumlichkeiten des Unternehmens in München statt.

Alle relevanten Variablen wurden anhand von Selbstauskünften der Teilnehmer mittels einer computergestützten Befragung erfasst. Die Programmierung des Fragebogens erfolgte mit Inquisit 2.0 (Millisecond Software, Seattle, WA).

Die Versuchspersonen wurden zufällig auf die zwei Experimental- und die Kontrollgruppe aufgeteilt. Die beiden Experimentalgruppen arbeiteten mit zwei unterschiedlichen Visionen. Während sich die erste Experimentalgruppe ($n = 42$) mit der Unternehmensvision (siehe Anhang B) befasste, arbeitete die zweite Gruppe ($n = 45$) mit einer imaginären Vision (siehe Anhang B). Bei der Unternehmensvision handelte es sich um eine mittelmäßig bildhafte und somit nur schwer visualisierbare Vision. Bei der imaginären Vision handelte es sich um eine bildhaft stark angereicherte, in einem Visionsworkshop extra entwickelte Vision (für eine ausführliche Erklärung siehe Kapitel 5.2.4). Die Kontrollgruppe ($n = 41$) – als neutrale Bedingung – erhielt keine Vision, sondern nur eine Entspannungsübung.

5.2.3 Untersuchungsdurchführung

Die gesamte Befragung dauerte ca. 90 Minuten. Zuerst wurden die impliziten Motive der Probanden mittels PSE erhoben. Danach wurde die Baseline der Aufgabenperformanz mithilfe des d2-Prättests gemessen. Die zwei Experimentalgruppen erhielten im Anschluss die jeweilige Vision (bestehend aus einer Entspannungsübung und darauf folgend der Vision) über Kopfhörer dargeboten. Die Kontrollgruppe erhielt währenddessen eine Entspannungsübung. Im nächsten Schritt absolvierten alle Befragten den d2-Posttest. Diesem Test folgten in den beiden Experimentalgruppen drei Aufgaben. Erstens mussten die Probanden ihre Assoziationen zu der gehörten Vision aufschreiben. Zweitens kam die 3K-Skala nach Kehr et al. (2007; siehe Anhang E) zum Einsatz, mit der die affektiven und kognitiven Präferenzen der Probanden für die Vision gemessen wurden. Schließlich wurden die Visualisierbarkeit (siehe Kapitel 5.2.4) und die Wirkung der jeweiligen Visionen mit der Visionsskala nach Rawolle et al. (2011; siehe Anhang F) abgefragt. Nachdem die biographischen Daten von allen Teilnehmern erfasst worden waren, wurden offene Fragen beantwortet und die Probanden verabschiedet.

5.2.4 Messinstrumente

Implizite Motive

Zur Bestimmung des impliziten Leitungs-, Macht- und Anschlussmotivs wurde die PSE (McClelland et al., 1989) eingesetzt. Im Rahmen von dieser Methode werden den Probanden Bilder vorgelegt, auf denen Personen in unterschiedlichen, mehrdeutigen Situationen abgebildet sind (Pang & Schultheiss, 2005). Diese Bilder sind absichtlich mehrdeutig, um der Phantasie der Versuchspersonen mehr Spielraum zu lassen. Die Aufgabe war, nach einer standardisierten Instruktion von Schultheiss und Pang (2007) zu den vorgegebenen Bildern spontane Phantasiegeschichten zu schreiben. Die Bilder erschienen in randomisierter Reihenfolge. Die Teilnehmer wurden instruiert, auf Geschehnisse sowie auf Emotionen, Gedanken und Wünsche der handelnden Personen einzugehen. Die Probanden sahen die Bilder jeweils 10 Sekunden lang und bekamen anschließend ca. vier Minuten Zeit, ihre Geschichte am Computer zu tippen. Um die Untersuchung so ökonomisch wie möglich zu halten, wurden vier Bilder verwendet. Bei der Auswahl der Bilder wurde berücksichtigt, dass für alle drei zu messenden Motive genug Anregungsgehalt geboten wird (Schultheiss & Pang, 2007). Außer dem Bild *Turnerin* (Hay/McBer Company) waren alle Bilder, nämlich *zwei Frauen im Labor*, *ein Paar am Fluss*, *Artisten am Trapez*, dem Buch von Smith (1992) entnommen.

Um Rückschlüsse auf die Motivstruktur der Probanden ziehen zu können, wurden die PSE-Geschichten anhand des Manuals von Winter (1991) durch Experten (u.a. die Autorin) inhaltsanalytisch ausgewertet und kodiert. Dieser Auswertungsschlüssel erlaubt, alle drei Motive (nPow, nAch und nAff) auf einmal zu scoren und wurde bereits in mehreren Studien erfolgreich eingesetzt (Schultheiss & Brunstein, 2001). Laut Winter (1991) wird das Machtmotiv z.B. dann kodiert, wenn es darum geht, andere zu überzeugen, zu beeinflussen, zu beeindrucken, zu kontrollieren, zu steuern; aber auch, um anderen zu helfen und sie zu unterstützen. Ferner besagt das Auswertungsmanual, dass das Leistungsmotiv kodiert wird, wenn Handlungen positive Emotionen bei der Erreichung eines Gütestandards und negative Emotionen beim Verfehlen eines Gütestandards auslösen. Auch bei einzigartigen Erfolgen, beim Siegen in Konkurrenzsituationen oder allgemein bei der Verwendung von Adjektiven, die eine Handlungsweise positiv bewerten, wird das Leistungsmotiv kodiert. Das Anschlussmotiv kommt dann zur Geltung, wenn positive, freundliche oder persönliche Gefühle gegenüber anderen zum Ausdruck gebracht werden oder aber, wenn negative Gefühle auf Grund eines Bindungs-

verlustes entstehen. Auch wenn Beziehungen aufgebaut und aufrechterhalten werden, wird das Anschlussmotiv kodiert.

Vor der Kodierung hatten die Auswerter ein intensives Training durchlaufen und eine Übereinstimmung von mindestens 85 % mit den Expertenratings des Manuals erreichen müssen. Die Mittelwerte und Standardabweichungen der drei Motive für die Gesamtstichprobe (vor der Bereinigung durch Wortanzahl) wiesen folgende Werte auf: $M = 2.46$ für nPow ($SD = 1.84$), $M = 4.76$ für nAch ($SD = 1.80$) und $M = 2.73$ für nAff ($SD = 1.48$). Die Einzelwerte der drei Motive für die jeweiligen Visionen sowie für die Kontrollgruppe und die Gesamtstichprobe sind in Tabelle 2 ersichtlich. Die ermittelten Werte wurden an der Wortanzahl relativiert. Es wurde dafür der Einfluss der Wortanzahl mittels Regressionsanalyse herauspartialisiert und die Residuen z-standardisiert (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003).

Die unbereinigte Wortanzahl der PSE-Geschichten für die einzelnen Gruppen sowie für die Gesamtstichprobe ist ebenfalls in Tabelle 2 abgebildet.

Tabelle 2.

Mittelwerte und Standardabweichungen der impliziten Motive sowie der Wortanzahl der PSE-Geschichten für die beiden Experimentalgruppen, die Kontrollgruppe und die Gesamtstichprobe.

	Unternehmens- vision	Imaginäre Vision	Kontroll- gruppe	Gesamt- stichprobe
Implizites Leistungsmotiv	$M = 4.50$ $SD = 1.67$	$M = 4.82$ $SD = 1.87$	$M = 4.95$ $SD = 1.80$	$M = 4.76$ $SD = 1.79$
Implizites Machtmotiv	$M = 2.34$ $SD = 1.66$	$M = 2.13$ $SD = 1.41$	$M = 3.05$ $SD = 2.24$	$M = 2.46$ $SD = 1.83$
Implizites Anschlussmotiv	$M = 2.88$ $SD = 1.56$	$M = 2.91$ $SD = 1.36$	$M = 2.37$ $SD = 1.43$	$M = 2.73$ $SD = 1.47$
Wortanzahl der PSE-Geschichten	$M = 323.19$ $SD = 86.70$	$M = 309.67$ $SD = 108.98$	$M = 326.25$ $SD = 92.90$	$M = 319.36$ $SD = 96.53$

Aufgabenperformanz

Die Aufgabenperformanz der Probanden wurde zweimal gemessen und zwar einmal vor und einmal nach der Visualisierungsübung. Die Messung erfolgte mit

dem d2-Aufmerksamkeits-Belastungs-Test nach Brickenkamp (1994), bei dem es sich um einen der am häufigsten verwendeten psychologischen Tests in Deutschland handelt. Er wird u.a. zur Diagnose von Aufmerksamkeits- und Konzentrationsleistungen eingesetzt. Als Leistungsmaß diente in der vorliegenden Arbeit die Fehlerquote. Die Testdurchführung erfolgte am Computer. Die Aufgabe für die Versuchspersonen bestand darin, per Tastendruck richtige Reize (Zielreize) von falschen Reizen (Ablenkreizen) zu unterscheiden. Die Reize erschienen nacheinander in der Mitte des Bildschirms in randomisierter Reihenfolge. Als Zielreiz wurde der Buchstabe *d* mit insgesamt zwei Strichen eingesetzt. Als Ablenkreiz diente der Buchstabe *d* mit weniger oder mehr als zwei Strichen sowie der Buchstabe *b* unabhängig von der Anzahl der Striche. Die Striche waren unterhalb oder oberhalb der Buchstaben platziert. Die Teilnehmer wurden instruiert, so schnell und fehlerfrei wie möglich zu antworten. Überdies erhielten sie während der gesamten Übung kein Feedback über ihre Performanz wie bei Brunstein und Schmitt (2004), um zu vermeiden, dass die Rückmeldung eine Auswirkung auf das Leistungsmotiv und/oder die Leistung hat. Zur besseren Orientierung wurden auf die rechte und linke Tastaturpfeiltaste zwei bunte Klebepunkte (grün und rot) aufgetragen. Bei einem richtigen Reiz mussten die Probanden die grün markierte Taste mit dem linken Zeigefinger, bei einem falschen Reiz die rote Taste mit dem rechten Zeigefinger betätigen. Nach der Testanleitung wurde ein Probedurchlauf durchgeführt, um eventuell noch bestehende Unklarheiten auszuschließen und um sicherzustellen, dass die Probanden ein ausreichendes Übungsniveau erreicht haben. Erst nachdem die Probanden zehn korrekte Antworten hintereinander gegeben hatten, konnten sie mit dem eigentlichen Test beginnen. Der d2-Prätest vor der Visualisierungsübung bestand aus 150 unterschiedlichen Reizen, der d2-Posttest aus 300 unterschiedlichen Reizen. Der Mittelwert der Fehlerquote für die Gesamtstichprobe zu Messzeitpunkt 1 war $M = 3.77$ und die Standardabweichung betrug $SD = 6.24$. Für den Messzeitpunkt 2 wurden folgende Werte ermittelt: $M = 3.06$, $SD = 3.53$. Detaillierte Auswertungen für die beiden Experimentalgruppen und die Kontrollgruppe befinden sich in der Tabelle 3. Um für die grundlegende Akkuratheit der Versuchspersonen zu kontrollieren, wurde der Einfluss des ersten Messzeitpunktes aus dem zweiten Messzeitpunkt herauspartialisiert.

Tabelle 3.

Mittelwerte und Standardabweichungen der Fehlerquoten zu den Messzeitpunkten 1 und 2 für die beiden Experimentalgruppen, die Kontrollgruppe und die Gesamtstichprobe.

	Unternehmens- vision	Imaginäre Vision	Kontroll- gruppe	Gesamt- stichprobe
Fehlerquote zu Messzeitpunkt 1	$M = 4.12$ $SD = 7.35$	$M = 3.82$ $SD = 5.03$	$M = 3.35$ $SD = 6.19$	$M = 3.77$ $SD = 6.24$
Fehlerquote zu Messzeitpunkt 2	$M = 3.40$ $SD = 4.14$	$M = 3.42$ $SD = 3.82$	$M = 2.28$ $SD = 2.07$	$M = 3.06$ $SD = 3.53$

Untersuchte Visionen

Wie bereits erwähnt, wurden in der vorliegenden Studie zwei Experimentalbedingungen und eine Kontrollbedingung eingesetzt. Die geleitete Visualisierung (siehe Anhang D) der Unternehmensvision und der imaginären Vision agierten als Experimentalbedingung, während eine reine Entspannungsübung als Kontrollbedingung diente. Die Unternehmensvision – *To be the most trusted* – (siehe Anhang B) war eine mittelmäßig bildhafte (d.h. nur relativ schwer mental vorstellbare) Vision. Die fehlende Bildhaftigkeit sollte den theoretischen Überlegungen zufolge die motivationale Wirkung der Vision beeinträchtigen. Um die Auswirkung der Visualisierbarkeit von Visionen messen zu können, wurde eine nicht existierende, d.h. imaginäre, jedoch bildhaft stark angereicherte Vision in einem unternehmensinternen Workshop erarbeitet. Die imaginäre Vision – *Precision in Concert* – (siehe Anhang B) wurde am 24.07.2009 im Rahmen eines Visionsworkshops mit neun ausgewählten Unternehmensvertretern aus dem Bereich Personal und Unternehmenskommunikation entwickelt. Der Workshop wurde mithilfe von drei Mitarbeitern des Lehrstuhls für Psychologie der Technischen Universität München (Hugo Kehr, Maike Rawolle, Alexandra Strasser) konzipiert und geleitet. Ziel dieses Workshops war es, eine bildliche und vor dem inneren Auge plastisch ausmalbare Vision zu entwickeln, die inhaltlich zu der bestehenden Unternehmensvision passte.

Nach der allgemeinen Vorstellung und der theoretischen Einführung in die Visionsforschung haben sich die Teilnehmer zuerst mit der aktuellen Unternehmensvision auseinandergesetzt. Neben den motivationalen Aspekten haben sie Gedanken, Emotionen und Assoziationen beschrieben, die sie mit der Vision

verbanden. Daraufhin wurden sie in drei Gruppen aufgeteilt und bekamen jeweils 30 farbliche Bilder zugeteilt. Sie wurden instruiert drei von diesen auszuwählen und die damit verbundenen Eindrücke und Assoziationen auf Moderationskarten festzuhalten. Bevor die Ergebnisse vorgestellt wurden, ergänzte eine andere Gruppe die aufgeschriebenen Assoziationen zu den Bildern mit ihren eigenen Assoziationen dazu. Im Anschluss daran sollten sich die Teilnehmer von den Gesamteindrücken inspirieren lassen und in Gruppen eine anschauliche Vision entwickeln. Die Aufgabe bestand nicht nur darin, eine plastisch vorstellbare Vision in Worte zu fassen. Vielmehr mussten die Teilnehmer die Vision in Form eines Bildes darstellen. Gegen Ende des Workshops stellten die drei Gruppen die erarbeiteten Visionen vor. Diese wurden anschließend von den Workshopteilnehmern mit Klebepunkten bewertet. Die Anzahl der Klebepunkte signalisierte, wie gut die einzelnen Visionen bei den Mitarbeitern ankamen. Die Vision mit den meisten Punkten wurde zum Schluss in der großen Runde kommentiert und vollständig ausformuliert. Im Anhang C befindet sich die gemalte Darstellung der Vision, die von den Teilnehmern am besten beurteilt worden war. Diese wird in der vorliegenden Arbeit als imaginäre Vision bezeichnet und auf ihre motivationalen Effekte untersucht.

Um den motivthematischen Gehalt der Unternehmens- und imaginären Vision zu bestimmen, wurde der Winterschlüssel (Winter, 1991) eingesetzt. Bei der Unternehmensvision handelt es sich primär um eine leistungsthematische Vision mit leichten macht- und anchlusssthematischen Komponenten (für die exakte Kodierung siehe Anhang B). Deshalb wird diese Vision im Weiteren als leistungsthematische Vision angesehen. Die imaginäre Vision beinhaltet überwiegend macht- und leistungsthematische Inhalte (für die exakte Kodierung siehe Anhang B). Entsprechend der Motivklassifizierung nach Bakan (1966) wird diese zukünftig als agentische Vision betitelt.

Darbietung der Visionen

Um eine bildliche Assoziation bei den Probanden hervorzurufen, wurde eine Visualisierungsübung angelehnt an Rawolle (2010b) sowie Schultheiss und Brunstein (1999) durchgeführt. Dabei mussten die Teilnehmer sich so bequem wie möglich in den Sessel setzen und die Augen während der gesamten Übung geschlossen halten. Die Aufgabe begann mit einer vierminütigen Entspannungsübung, die über den Kopfhörer von einer männlichen Stimme dargeboten wurde. Anschließend erfolgte bei den beiden Experimentalgruppen die geleitete Visualisierung (Dauer ca. acht Minuten). Hierbei wurden die jeweiligen Visionen langsam und deutlich von dem Redner vorgetragen und anschließend Fragen dazu

gestellt. Die Teilnehmer wurden gefragt, wie die Vision auf sie wirkte und sollten darauf achten, welche Gedanken, Vorstellungen und Emotionen sie bei ihnen auslöste. Sowohl in den Experimentalgruppen als auch in der Kontrollgruppe endete die Visualisierungs- bzw. Entspannungsübung mit einer kurzen Rückkehr (Dauer ca. zwei Minuten). Die gesamte Visualisierungsübung ist in der Anlage D abgedruckt.

Assoziationen zur Vision

Direkt nach der Visualisierungsübung wurden die Probanden aus den Experimentalgruppen zu ihren Assoziationen zur Vision befragt. Die Probanden wurden gebeten, ihre Meinung und spontanen Assoziationen in vollständigen Sätzen in ein freies Textfeld einzugeben. Die Erfassung der Antworten erfolgte in drei Schritten: Als erstes wurden die Probanden allgemein gefragt, wie die gehörte Vision auf sie wirkte. Gleichzeitig mussten sie auf Gedanken, Vorstellungen und Emotionen eingehen, die bei ihnen während der Visualisierungsübung entstanden sind. Im zweiten Textfeld wurden die Probanden nach der Attraktivität der Vision befragt. Hier hatten sie die Möglichkeit, in zwei bis drei Sätzen auf die positiven und attraktiven Aspekte der Vision einzugehen. Drittens sollten die Versuchspersonen angeben, ob und wenn ja, was sie an der Vision störte bzw. unattraktiv machte.

Für die Auswertung wurden die drei Antworten zu den drei Bereichen zu einem Text zusammengefasst. Anschließend wurden die Antworten nach drei Kriterien (positiv, negativ und neutral) kodiert. Je Satz wurde nur eine Bewertung vorgenommen. Die Kodierung erfolgte anhand von sieben Kategorien angelehnt an Schlabit (2013).

Als negative Assoziation zählte, wenn Probanden

- a) Bedenken oder Sorgen gegenüber der Vision geäußert haben (z.B. unrealistisch, unpassend, widersprüchlich),
- b) negative Adjektive verwendet haben (wie z.B. sperrig, kompliziert, schwammig) oder
- c) negative Metabotschaften sendeten (z.B. abstrakt, losgelöst vom Unternehmen etc.).

Als positive Assoziation wurden die Aussagen bewertet, die

- d) zukunftsorientierte, langfristige positive Effekte (wie z.B. nachhaltig, innovativ, global orientiert) wiedergaben,
- e) positive Adjektive enthielten (z.B. mitreißend, erfolversprechend, herausfordernd) oder

- f) die positiven Metabotschaften (z.B. Vision als verlässlicher Partner begleitet im Leben, vermittelt das Gefühl der Zugehörigkeit) beinhalteten.

Die Bewertung *neutral* wurde vergeben, wenn weder die negativen noch die positiven Kategorien angewendet werden konnten oder wenn gegensätzlichen, widersprüchlichen Inhalte in einem Satz beschrieben waren.

Die Mittelwerte und Standardabweichungen der positiven und negativen Visionsassoziationen vor der Bereinigung durch Wortanzahl sind in Tabelle 4 ersichtlich. Die ermittelten Werte wurden an der Wortanzahl relativiert. So wurde der Einfluss der Wortanzahl mittels Regressionsanalyse herauspartialisiert und die Residuen z-standardisiert (Cohen et al., 2003). Zudem beinhaltet die Tabelle 4 die Wortanzahl der Visionsassoziationen.

Tabelle 4.

Mittelwerte und Standardabweichungen der positiven und negativen Visionsassoziationen sowie der Wortanzahl der Visionsassoziationen für die beiden Experimentalgruppen und die Gesamtstichprobe.

	Unternehmens- vision	Imaginäre Vision	Gesamt- stichprobe
Positive Visionsassoziationen	$M = 3.50$ $SD = 3.19$	$M = 3.33$ $SD = 2.58$	$M = 3.41$ $SD = 2.88$
Negative Visionsassoziationen	$M = 1.95$ $SD = 1.38$	$M = 2.96$ $SD = 2.29$	$M = 2.47$ $SD = 1.96$
Wortanzahl der Visionsassoziationen	$M = 177.60$ $SD = 96.88$	$M = 169.62$ $SD = 80.15$	$M = 173.58$ $SD = 87.69$

Affektive und kognitive Präferenzen

Affektive und kognitive Präferenzen wurden mithilfe der 3K-Skala nach Kehr et al. (2007) erhoben, wobei das aus drei Subskalen bestehende Instrument aus dem Kompensationsmodell der Motivation und Volition nach Kehr (2004a, 2005) abgeleitet und bereits in mehreren Studien erfolgreich eingesetzt wurde (Kehr, Bles, & von Rosenstiel, 1998; Schattke, Seeliger, Schiepe-Tiska, & Kehr, 2012; Schiepe-Tiska, 2013; Steiner, 2012). In der vorliegenden Arbeit wurden die zwei Subskalen affektive und kognitive Präferenzen mit jeweils drei Items verwendet

(siehe Anhang E). Affektive Präferenzen wurden z.B. mit der Aussage „Es macht mir großen Spaß, diese Vision zu verwirklichen“ gemessen, während die kognitiven Präferenzen u.a. mit dem Item „Es ist mir wichtig, die Vision zu verwirklichen“ erhoben wurden. Die Teilnehmer mussten beurteilen, inwieweit die jeweilige Aussage für sie persönlich zutreffend war. Dafür waren fünf Abstufungen von 1 (=völlig unzutreffend) bis 5 (=völlig zutreffend) vorgegeben. Die Mittelwerte und Standardabweichungen – aufgeteilt nach den Präferenzen und Experimentalgruppen – sind der Tabelle 5 zu entnehmen. Damit die Skalen näher an einer Normalverteilung waren, wurden sie wurzeltransformiert.

Tabelle 5.

Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der affektiven und kognitiven Präferenzen für die beiden Experimentalgruppen und die Gesamtstichprobe.

	Unternehmens- vision	Imaginäre Vision	Gesamt- stichprobe
Affektive Präferenzen	$M = 3.57$ $SD = .71$ $\alpha = .63$	$M = 3.27$ $SD = .97$ $\alpha = .80$	$M = 3.42$ $SD = .87$ $\alpha = .72$
Kognitive Präferenzen	$M = 4.00$ $SD = .91$ $\alpha = .90$	$M = 3.21$ $SD = 1.05$ $\alpha = .92$	$M = 3.59$ $SD = 1.06$ $\alpha = .92$

Visualisierbarkeit der Vision

Um die Visualisierbarkeit der Vision beurteilen zu können, wurden einige Items aus der Visionsskala nach Rawolle et al. (2011) ausgewählt. Diese Visionsskala basiert auf einer umfangreichen Literaturrecherche und wurde bereits in der Visionsforschung erfolgreich eingesetzt (Seeliger et al., 2011).

Dieses Instrument setzt sich aus drei Teilen (Kriterien, Attribute und Wirkung) zusammen. Diese Teile lassen sich wiederum in Dimensionen unterteilen, die jeweils eine positiv und eine negativ formulierte Aussage beinhalten. Die Probanden wurden gebeten, ihre Einschätzung auf einer fünfstufigen Skala von 1 (=völlig unzutreffend) bis 5 (=völlig zutreffend) vorzunehmen.

Die Variable Visualisierbarkeit wurde aus inhaltlich zusammengehörenden Items der Subskalen Kriterien und Attribute der Visionsskala gebildet und beinhaltete folgende Items:

- Wenn man an die Vision denkt, entsteht ein Bild vor dem inneren Auge.
- Es fällt einem schwer, sich die Vision bildlich vorzustellen.
- Man kann sich die Vision deutlich und klar vorstellen.
- Die Vision verbindet man mit einer eher diffusen und vagen Vorstellung.
- Man hat eine sehr präzise und detaillierte Vorstellung von der Vision.
- Man hat eine eher grobe und undetaillierte Vorstellung von der Vision.

Somit misst die Variable Visualisierbarkeit den Grad der Bildhaftigkeit der Vision, also wie leicht es einem fiel, sich die Vision klar und präzise vorzustellen. Die Items wurden den Probanden in randomisierter Reihenfolge dargeboten und nach der Rekodierung aller negativen Formulierungen der Mittelwert berechnet. Die Einzelauswertungen der Variable Visualisierbarkeit für die beiden Experimentalgruppen und die Gesamtstichprobe kann aus der Tabelle 6 entnommen werden.

Tabelle 6.

Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der Variable Visualisierbarkeit für die Experimentalgruppen und die Gesamtstichprobe.

	Unternehmens- vision	Imaginäre Vision	Gesamt- stichprobe
Visualisierbarkeit	$M = 3.20$	$M = 3.24$	$M = 3.22$
	$SD = .89$	$SD = .86$	$SD = .87$
	$\alpha = .87$	$\alpha = .85$	$\alpha = .85$

Wirkung der Vision

Die Wirkung der Vision wurde mit dem dritten Teil der Visionsskala nach Rawolle et al. (2011) gemessen. Wie oben bereits erwähnt, mussten die Probanden auf einer fünfstufigen Skala ihre Einschätzung vornehmen, wobei die Items pro Dimension je einmal positiv und einmal negativ formuliert waren. Insgesamt mussten die Versuchspersonen 34 Fragen beantworten, die sich darauf konzentrierten, welchen Einfluss die dargebotene Vision auf sie hatte. Unter

anderem mit den Aussagen „Die Vision gibt einem Kraft“ (positiv formuliertes Item) und „Zusätzliche Motivation erhält man durch die Vision nicht“ (negativ formuliertes Item) untersuchte ich, ob bei der Vision motivierende Aspekte vorlagen. Die Fragen, mit denen die Wirkung der Vision in der vorliegenden Arbeit gemessen wurde, sind im Anhang F abgebildet. Alle Items wurden in randomisierter Reihenfolge dargeboten und nach der Rekodierung aller negativen Formulierungen der Mittelwert berechnet. Die deskriptive Statistik der Variable Wirkung wird in der Tabelle 7 dargestellt.

Tabelle 7.

Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der Wirkungsvariable für die Experimentalgruppen und die Gesamtstichprobe.

	Unternehmens- vision	Imaginäre Vision	Gesamt- stichprobe
Wirkung	$M = 3.40$	$M = 3.03$	$M = 3.20$
	$SD = .67$	$SD = .90$	$SD = .82$
	$\alpha = .96$	$\alpha = .98$	$\alpha = .97$

5.2.5 Statistische Datenauswertung

Alle Analysen in der vorliegenden Arbeit erfolgten mit SYSTAT 12, SPSS 20 und AMOS 20. Die Datenauswertung konzentrierte sich auf folgende Verfahren: Regressionsanalysen mit Dummy-Kodierung, Korrelationsanalysen, Mediationsanalysen und Pfadanalysen. Bei den deskriptiven statistischen Daten wurden immer der Mittelwert und die Standardabweichung angegeben. Das Alpha-Niveau wurde jeweils auf $\alpha = .05$ festgesetzt.

Für die Auswertung des d2-Aufmerksamkeitstests wurden anfängliche Unterschiede zwischen den Probanden in der Fehlerquote zu T1 zum zweiten Messzeitpunkt T2 kontrolliert. Um die residualisierten Veränderungswerte zu berechnen, wurde die Fehlerquote zu T2 um die Fehlerquote zu T1 bereinigt.

Um zu überprüfen, ob die empirisch erhobenen Daten die theoretisch begründeten Zusammenhänge erkennen ließen, habe ich Pfadanalysen mit dem Programm AMOS 20 durchgeführt. Die Modellparameter wurden mit dem Maximum-Likelihood (ML) Verfahren geschätzt. Zur Beurteilung der Modellpassung der

angenommenen Pfadmodelle wurden folgende Gütekriterien (Goodness-of-Fit Kriterien) herangezogen:

Chi-Quadrat-Wert (χ^2 -Wert)

Der χ^2 -Anpassungstest prüft, ob das theoretisch postulierte Modell den empirischen Daten entspricht. Ein signifikanter χ^2 -Wert ($p < .05$) weist darauf hin, dass das Modell nicht zu den beobachteten Daten passt. Eine entscheidende Schwachstelle dieses Gütekriterium ist seine Stichprobenabhängigkeit. Selbst schlechte Modellwerte würden bei einer kleinen Stichprobe nicht signifikant von den vorliegenden Daten abweichen und umgekehrt. Aus diesem Grund wird das Verhältnis des χ^2 -Wertes zu den Freiheitsgraden als Gütekriterium herangezogen (Byrne, 2010; Jöreskog, 1969). Werte < 2 werden als guter Modellfit angesehen und Werte < 3 gelten als ausreichend.

Comparative Fit Index (CFI)

Der CFI basiert auf dem Vergleich des relevanten Modells mit einem Basismodell. Das Basismodell unterstellt, dass alle Variablen voneinander unabhängig sind. Der CFI gibt an, wie stark sich die Güte beim Übergang vom Basismodell zum relevanten Modell verbessert (Bentler, 1990). Werte über den Schwellenwert von .95 weisen auf eine sehr gute und Werte über .90 auf eine gute Modellpassung hin (Byrne, 2010; Hu & Bentler, 1999).

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

Die RMSEA testet, ob sich das Modell den empirischen Daten zu Genüge annähert. Der Wertebereich liegt für gewöhnlich zwischen 0 und 1. Im Falle einer optimalen Übereinstimmung des Modells mit den Daten nimmt die RMSEA den Wert .00 an. Alle Werte unter .05 werden als sehr gut angesehen, Werte unter .08 gelten als gut (Byrne, 2010; Hu & Bentler, 1999).

Die Tabelle 8 beinhaltet alle Hypothesen der Studie 1, deren Ergebnisse im kommenden Kapitel dargestellt werden sowie die Messinstrumente, die verwendet wurden, um die Hypothesen zu überprüfen.

STUDIE 1

Tabelle 8.

Überblick zu den Hypothesen und Messinstrumenten der Studie 1.

Hypothesen

Messinstrumente

Hypothese 1.1.1:

Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik einer Vision passen, desto höher sind die affektiven Präferenzen für eine Vision.

Implizite Motive (PSE)
Affektive Präferenzen (3K-Skala)
Visualisierbarkeit (Visionsskala)

Hypothese 1.1.2:

Dieser Effekt wird über die Visualisierbarkeit der Vision moderiert.

Hypothese 1.2.1:

Die Visualisierbarkeit einer Vision hat einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Vision.

Affektive Präferenzen (3K-Skala)
Visualisierbarkeit (Visionsskala)
Wirkung (Visionsskala)

Hypothese 1.2.2:

Dieser Einfluss wird teilweise über die affektiven Präferenzen für die Vision mediiert.

Hypothese 1.3.1:

Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik einer Vision passen, desto stärker ist die positive Wirkung der Vision.

Implizite Motive (PSE)
Visualisierbarkeit (Visionsskala)
Wirkung (Visionsskala)

Hypothese 1.3.2:

Dieser Effekt wird über die Visualisierbarkeit der Vision moderiert.

Tabelle 8. (Fortsetzung)

Hypothesen	Messinstrumente
<p>Hypothese 1.4 Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik der Vision passen, desto weniger Fehler werden in einem Aufmerksamkeitstest gemacht. Für die Kontrollgruppe wird kein signifikanter Zusammenhang zwischen den impliziten Motiven und der Fehlerquote erwartet.</p>	<p>Implizite Motive (PSE) Fehlerquote (d2-Test)</p>
<p>Hypothese 1.5.1: Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik der Vision passen, desto mehr positive Assoziationen zur Vision werden generiert.</p>	<p>Implizite Motive (PSE) Positive Assoziationen</p>
<p>Hypothese 1.5.2: Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik der Vision passen, desto weniger negative Assoziationen zur Vision werden generiert.</p>	<p>Negative Assoziationen</p>
<p>Hypothese 1.6.1: Die affektiven Präferenzen für die Vision haben einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Vision.</p>	<p>Affektive Präferenzen (3K-Skala) Kognitive Präferenzen (3K-Skala)</p>
<p>Hypothese 1.6.2: Dieser Einfluss wird von den kognitiven Präferenzen für die Vision moderiert.</p>	<p>Wirkung (Visionsskala)</p>

5.3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Befunde zu den aufgestellten Hypothesen vorgestellt. Laut Kodierung mit dem Winterschlüssel (Winter, 1991) handelt es sich – wie bereits erwähnt – bei der Unternehmensvision um eine leistungsthematische und bei der imaginären Vision um eine agentische Vision. Daher wurden die Hypothesen, die bisher in genereller Form vorgestellt worden waren, spezifisch für die jeweilige Motivthematik formuliert und separat für die beiden Visionen untersucht. Die Berechnungen zu den Hypothesen werden nacheinander vorgestellt. Zuerst erfolgt eine kurze Zusammenfassung der jeweiligen Hypothese. Darauffolgend werden die zugehörigen Ergebnisse jeweils erst für die Unternehmensvision und anschließend für die imaginäre Vision präsentiert. Am Ende des Kapitels werden alle Hypothesenergebnisse für einen besseren Überblick in Tabelle 19 aufgelistet. Tabelle 9 zeigt die Interkorrelationen aller Variablen für die Unternehmensvision und Tabelle 10 beinhaltet die Korrelationskoeffizienten aller Variablen für die imaginäre Vision.

Tabelle 9.

Korrelationstabelle aller Variablen für die Unternehmensvision.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Implizite Motive												
1. nPow	--											
2. nAch	-.09	--										
3. nAff	.03	-.05	--									
4. nAgency	.63***	.71***	-.01	--								
Präferenzen												
5. Affektive Präferenzen	.05	.21	.03	.20	--							
6. Kognitive Präferenzen	.11	.26	.19	.27	.82***	--						
Prä- und Post Fehlerquote												
7. d2T1	.01	-.13	.08	-.10	-.04	-.16	--					
8. d2T2	.10	-.44	.02	-.27	-.32	-.36	.10	--				
Visionsskala												
9. Visualisierbarkeit	.27	.14	-.03	.30	.41	.52*	-.18	-.22	--			
10. Wirkung	.22	.21	.10	.32	.48†	.64***	-.33	-.21	.61**	--		
Assoziationen												
11. Positive Assoziationen	.08	.34	.13	.32	.20	.28	-.20	-.05	.31	.57**	--	
12. Negative Assoziationen	.20	-.19	.02	-.00	-.38	-.35	.26	.26	-.41	-.53*	-.38	--

Anmerkungen. $N = 42$. nPow, nAch, nAff, nAgency = implizites Macht-, Leitungs-, Anschluss- und agentisches Motiv; d2T1 = Fehlerquote zu T1, d2T2 = Fehlerquote zu T2.

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

STUDIE 1

Tabelle 10.

Korrelationstabelle aller Variablen für die imaginäre Vision.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Implizite Motive												
1. nPow	--											
2. nAch	.07	--										
3. nAff	-.06	.00	--									
4. nAgency	.68***	.78***	-.03	--								
Präferenzen												
5. Affektive Präferenzen	.03	-.00	-.08	.01	--							
6. Kognitive Präferenzen	.07	-.05	.04	.01	.87***	--						
Prä- und Post Fehlerquote												
7. d2T1	.17	.01	.02	.12	.08	.08	--					
8. d2T2	-.04	-.10	-.08	-.10	.03	-.00	.53*	--				
Visionsskala												
9. Visualisierbarkeit	-.12	-.03	-.15	-.10	.50*	.47†	-.02	-.03	--			
10. Wirkung	.00	.12	.02	.09	.79***	.81***	.09	.01	.69***	--		
Assoziationen												
11. Positive Assoziationen	.26	-.16	-.22	.05	.63***	.61***	.05	.02	.59**	.59**	--	
12. Negative Assoziationen	.03	.05	.02	.05	-.61***	-.68***	-.09	.03	-.27	-.63***	-.44	--

Anmerkungen. $N = 45$. nPow, nAch, nAff, nAgency = implizites Macht-, Leitungs-, Anschluss- und agentisches Motiv; d2T1 = Fehlerquote zu T1, d2T2 = Fehlerquote zu T2.

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

5.3.1 Implizite Motive, affektive Präferenzen und Visualisierbarkeit

In Hypothese 1.1.1 nahm ich an, dass die Passung der impliziten Motive der Probanden zur Motivthematik der Vision positiv mit den affektiven Präferenzen für die Vision zusammenhängt. Wie bereits in Kapitel 3.3.3 beschrieben, sollten nur diejenigen impliziten Motive angeregt werden, die auch in der Vision enthalten sind. Für die leistungsthematische Unternehmensvision erwartete ich daher, dass sie das implizite Leistungsmotiv der Probanden anregt und so zu affektiven Präferenzen für die Vision führt. Die imaginäre Vision sollte durch ihren agentischen Inhalt nur das implizite agentische Motiv der Versuchspersonen anregen und somit zu affektiven Präferenzen führen. Zusätzlich ging ich in Hypothese 1.1.2 davon aus, dass der Zusammenhang zwischen impliziten Motiven und affektiven Präferenzen über die Visualisierbarkeit der Vision moderiert wird (siehe auch Abbildung 4).

Unternehmensvision

Um den in Hypothese 1.1.1 angenommenen Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und den affektiven Präferenzen für die leistungsthematische Vision zu testen, führte ich eine lineare Regressionsanalyse durch. Anders als erwartet, zeigte die Analyse ($R^2 = .02$) keinen signifikanten Zusammenhang, $t(40) = 1.36$, $SE = .14$, $p > .05$ (siehe Schritt 1 in Tabelle 11). Es gab also keinen statistisch bedeutsamen Effekt zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und den affektiven Präferenzen für die Unternehmensvision.

Als nächstes überprüfte ich, ob eine Moderation durch die Visualisierbarkeit der leistungsthematischen Vision vorlag (Hypothese 1.1.2). Dazu nahm ich zuerst in Schritt 2 die Visualisierbarkeit als abhängige Variable in die Regressionsgleichung mit auf und danach in Schritt 3 die Interaktion aus dem impliziten Leistungsmotiv und der Visualisierbarkeit. Die Interaktion zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Visualisierbarkeit auf die affektiven Präferenzen ($R^2 = .14$, $\Delta R^2 = -.01$) erwies sich allerdings als statistisch nicht signifikant, $t(38) = -.43$, $SE = .13$, $p > .05$ (siehe Schritt 3 in Tabelle 11). Jedoch zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt von Visualisierbarkeit der Unternehmensvision auf die affektiven Präferenzen, $t(38) = 2.41$, $SE = .14$, $p < .05$ (siehe Schritt 2 und 3 in Tabelle 11). Das bedeutet, je höher die Visualisierbarkeit der Vision eingeschätzt wurde, desto höher auch die affektiven Präferenzen für die Vision ausfielen. Dennoch erbrachten diese Befunde keine Bestätigung für die Hypothesen.

Erwartungsgemäß zeigten sich für das implizite Macht- und Anschlussmotiv weder ein signifikanter Zusammenhang mit den affektiven Präferenzen noch eine Moderation durch die Visualisierbarkeit ($ps > .05$).

Tabelle 11.

Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren implizites Leistungsmotiv und Visualisierbarkeit der Unternehmensvision und mit der von den affektiven Präferenzen aufgeklärten Varianz.

Prädiktor	Affektive Präferenzen		
	Schritt 1 β	Schritt 2 β	Schritt 3 β
nAch	.21	.16	.18
Visualisierbarkeit		.39**	.37*
nAch * Visualisierbarkeit			-.07
R^2	.02	.15	.14
ΔR^2		.13	-.01

Anmerkungen. $N = 42$. nAch = implizites Leistungsmotiv.

* $p < .05$; ** $p < .01$.

Imaginäre Vision

Auch für die imaginäre Vision überprüfte ich mittels Regressionsanalyse, ob das implizite agentische Motiv einen Effekt auf die affektiven Präferenzen für die Vision hatte (Hypothese 1.1.1). Anders als angenommen, erbrachte die Analyse ($R^2 = .00$) keinen signifikanten Zusammenhang, $t(43) = .08$, $SE = .21$, $p > .05$ (siehe Schnitt 1 in Tabelle 12). Die Ausprägung des impliziten agentischen Motivs sagt folglich die Höhe der affektiven Präferenzen nicht vorher.

Als nächstes untersuchte ich, ob der Zusammenhang über die Visualisierbarkeit der Vision moderiert wurde (Hypothese 1.1.2). Dazu fügte ich zuerst die Visualisierbarkeit als abhängige Variable in die Regressionsgleichung hinzu (siehe Schritt 2) und danach die Interaktion aus dem impliziten agentischen Motiv und der Visualisierbarkeit (siehe Schritt 3). In Übereinstimmung mit der Hypothese zeigte das Ergebnis ($R^2 = .29$, $\Delta R^2 = .07$) eine signifikante Interaktion zwischen dem impliziten agentischen Motiv und der Visualisierbarkeit auf die affektiven

Präferenzen, $t(41) = 2.18$, $SE = .22$, $p < .05$ (siehe Schnitt 3 in Tabelle 12). Wenn sowohl ein hohes implizites agentisches Motiv vorhanden war als auch eine hohe Visualisierbarkeit der Vision vorlag, fielen die affektiven Präferenzen für die Vision am höchsten aus (siehe Tabelle 12 und Abbildung 12). Die geringste Ausprägung der affektiven Präferenzen entstand dann, wenn das implizite agentische Motiv hoch war, jedoch eine niedrige Visualisierbarkeit vorlag. Damit konnte (zumindest) die Moderationshypothese für die imaginäre Vision bestätigt werden.

Wie vorhergesagt, zeigten sich darüber hinaus keine signifikanten Ergebnisse ($ps > .05$) für das implizite Anschlussmotiv.

Tabelle 12.

Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren implizites agentisches Motiv und Visualisierbarkeit der imaginären Vision und mit der von den affektiven Präferenzen aufgeklärten Varianz.

Prädiktor	Affektive Präferenzen		
	Schritt 1 β	Schritt 2 β	Schritt 3 β
nAgency	.01	.06	.04
Visualisierbarkeit		.50***	.47***
nAgency * Visualisierbarkeit			.28*
R^2	.00	.22	.29
ΔR^2		.22	.07

Anmerkungen. $N = 45$. nAgency = implizites agentisches Motiv.

* $p < .05$; *** $p < .001$.

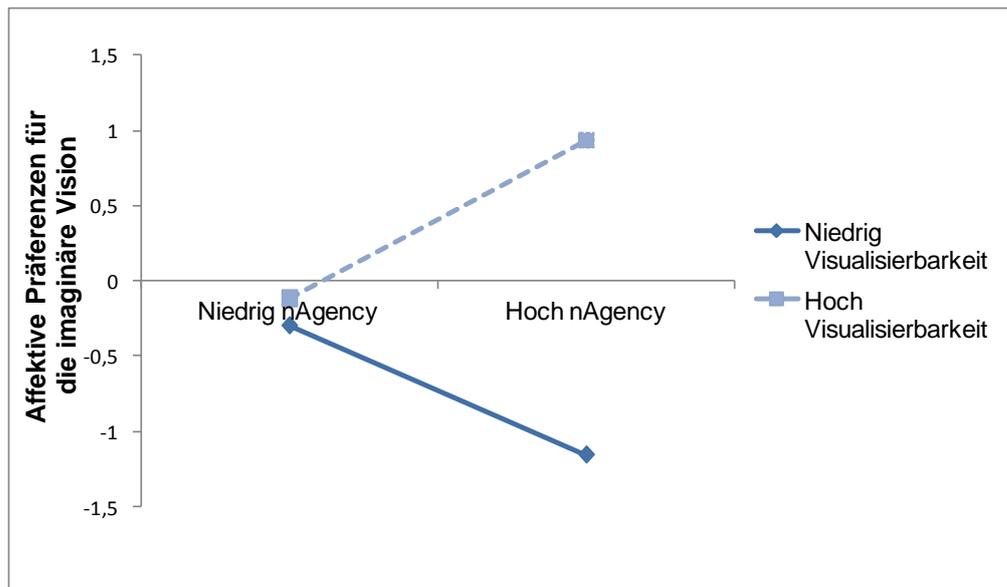


Abbildung 12. Affektive Präferenzen für die imaginäre Vision in Abhängigkeit vom impliziten agentischen Motiv und der Visualisierbarkeit der Vision.
nAgency = implizites agentisches Motiv.

5.3.2 Visualisierbarkeit, affektive Präferenzen und Wirkung

In Hypothese 1.2.1 ging ich davon aus, dass die Visualisierbarkeit der Vision positiv mit deren Wirkung zusammenhängt. Ferner nahm ich an, dass der Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung teilweise über die affektiven Präferenzen vermittelt wird (Hypothese 1.2.2; siehe auch Abbildung 5).

Unternehmensvision

Um zu testen, ob die Visualisierbarkeit einen positiven Effekt auf die Wirkung der Unternehmensvision hatte, führte ich eine lineare Regressionsanalyse durch (Hypothese 1.2.1). Das Ergebnis ($R^2 = .36$) fiel hypothesenkonform aus und wies einen hoch signifikanten Zusammenhang auf, $\beta = .61$, $t(40) = 4.88$, $SE = .11$, $p < .001$. Je höher also die Visualisierbarkeit der Vision war, desto höher wurde deren Wirkung eingeschätzt. Anschließend kontrollierte ich, ob der Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung (teilweise) über die affektiven Präferenzen zur Vision mediiert wurde (Hypothese 1.2.2). Die Überprüfung der Mediation erfolgte anhand einer Reihe von Regressionsanalysen basierend auf der Methode von Baron und Kenny (1986). Demnach sollten folgende vier Prüfungsschritte ausgeführt werden: Es musste gezeigt werden, dass

- a) ein signifikanter Effekt der unabhängigen Variable (Visualisierbarkeit) auf den Mediator (affektive Präferenzen) vorlag,

- b) die Mediatorvariable einen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die abhängige Variable (Wirkung) hatte,
- c) bei Kontrolle des Einflusses der unabhängigen Variable der Einfluss des Mediators auf die abhängige Variable signifikant ist und
- d) bei Kontrolle des Einflusses der angenommenen Mediatorvariable sich der zuvor signifikante Einfluss der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable verminderte.

Da Baron und Kenny (1986) kein Kriterium dafür spezifizierten, wann eine Mediation signifikant ist, wurde der Einfluss der potenziellen Mediator zusätzlich mit dem Sobel-Test (Sobel, 1982) überprüft. Mit dem Sobel-Test wird getestet, ob der indirekte Effekt der unabhängigen Variable auf die abhängige über den Mediator signifikant von Null abweicht.

Die Analysen ergaben einen signifikanten Effekt der Visualisierbarkeit auf die affektiven Präferenzen, $\beta = .41$, $t(40) = 2.88$, $SE = .13$, $p < .01$, genauso wie von Visualisierbarkeit auf die Wirkung, $\beta = .61$, $t(40) = 4.88$, $SE = .11$, $p < .001$. Ebenfalls war der Effekt des Mediators auf die abhängige Variable, nachdem diese für die Visualisierbarkeit kontrolliert wurde, signifikant, $\beta = .27$, $t(39) = 2.04$, $SE = .13$, $p < .05$. Im Anschluss daran überprüfte ich, ob die Visualisierbarkeit immer noch einen signifikanten Einfluss auf die Wirkung hat, nachdem für den Mediator kontrolliert wurde. Insgesamt sank der Effekt von Visualisierbarkeit auf die Wirkung, blieb aber statistisch bedeutsam, $\beta = .50$, $t(39) = 3.77$, $SE = .11$, $p < .001$, $R^2 = .40$ (siehe Abbildung 13). Nach Baron und Kenny (1986) lag demnach eine partielle Mediation vor. Mit dem Sobel-Test konnte schließlich bestätigt werden, dass die Aufnahme der affektiven Präferenzen in die Regressionsgleichung den Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung fast marginal signifikant reduzierte ($z = 1.60$, $p < .11$).

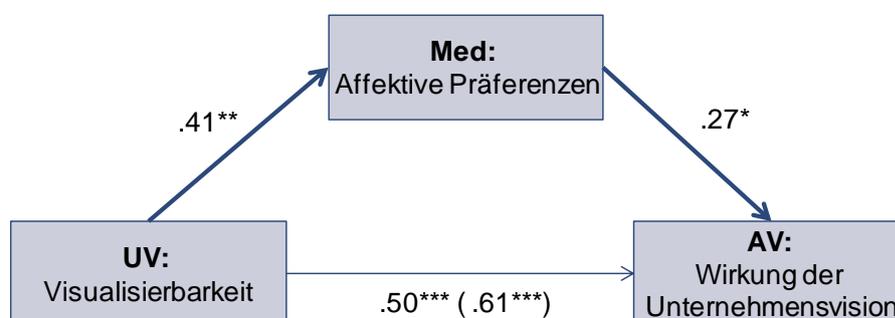


Abbildung 13. Affektive Präferenzen als Mediator bei der Vorhersage der Wirkung der Unternehmensvision durch die Visualisierbarkeit.

$p^* < .05$; $**p < .01$; $***p < .001$.

Um diese Ergebnisse zu verifizieren, wurde die Bootstrap-Methode (Preacher & Hayes, 2004) durchgeführt. Dieses nicht-parametrisches Verfahren bringt zwei Vorteile mit sich: Erstens werden beim *Bootstrapping* keine Annahmen über die Stichprobenverteilung gemacht. Das bedeutet, dass die Variablen nicht zwingend normalverteilt sein müssen. Zweitens eignet sich diese Methode für die Anwendung auf kleinere Stichproben (Preacher & Hayes, 2004). Im Wesentlichen werden bei der Bootstrap-Methode Stichproben aus den bereits vorhandenen Daten mit Zurücklegen gezogen, wobei die Größe der neu gezogenen Stichproben jeweils der Ausgangsstichprobe entspricht. Es wird der spezifische indirekte Effekt in jeder einzelnen Stichproben berechnet. Aus der Streuung der erhaltenen Werte für den indirekten Effekt kann die gesamte Stichprobenverteilung einer Statistik empirisch geschätzt werden. Sodann legt man ein Konfidenzintervall (z.B. 95 %) fest und überprüft, ob der gefundene Effekt bedeutsam, also signifikant von Null verschieden ist. Befindet sich die Null innerhalb des Konfidenzintervalls, so ist der indirekte Effekt nicht bedeutsam (=0) und die Nullhypothese wird beibehalten. Befindet sich die Null aber außerhalb des festgelegten Konfidenzintervalls, so kann man mit einer 5 % Irrtumswahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass der indirekte Effekt bedeutsam, also von Null verschieden ist.

Der indirekte Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung war nicht Null bei einem bias-korrigierten 95 %-Konfidenzintervall basierend auf 5000 Stichproben (.014 bis .25, mit einer Punktschätzung für den indirekten Effekt von .10). Daher kann also mit 5 % Irrtumswahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass der indirekte Effekt signifikant von Null abwich. Das bedeutet, dass ein indirekter Effekt der unabhängigen Variablen über den Mediator und auch ein direkter Effekt der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable nachgewiesen werden konnte (siehe Abbildung 13).

Es konnte also empirisch belegt werden, dass der Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung teilweise über die affektiven Präferenzen für die Vision mediiert wurde.

Damit fielen beide Hypothesen für die Unternehmensvision gemäß den Vorhersagen aus.

Imaginäre Vision

Auch für die imaginäre Vision überprüfte ich beide Hypothesen. Im ersten Schritt musste mittels Regressionsanalyse ein positiver Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung der imaginären Vision nachgewiesen werden (Hypothese 1.2.1). Es zeigte

sich ein hoch signifikanter Zusammenhang, $\beta = .69$, $t(43) = 6.29$, $SE = .13$, $p < .001$, $R^2 = .47$.

Nachdem bestätigt werden konnte, dass die Visualisierbarkeit der Vision einen positiven Effekt auf die Wirkung hatte, wurde in der nachfolgenden Analyse untersucht, ob die affektiven Präferenzen diesen Zusammenhang (teilweise) mediieren (Hypothese 1.2.2). Die Auswertung erfolgte wieder anhand einer Mediationsanalyse. Gemäß den Vorhersagen erbrachten die Regressionsanalysen den Nachweis über den signifikanten Effekt der Visualisierbarkeit auf den Mediator, $\beta = .50$, $t(43) = 3.82$, $SE = .16$, $p < .001$, genauso wie den statistisch bedeutsamen Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung, $\beta = .70$, $t(43) = 6.29$, $SE = .13$, $p < .001$. Gleichfalls konnte ein signifikanter Effekt des Mediators auf die abhängige Variable nachgewiesen werden, nachdem für die Visualisierbarkeit kontrolliert wurde, $\beta = .59$, $t(42) = 6.53$, $SE = .09$, $p < .001$. Darauffolgend untersuchte ich, ob nach Kontrolle für den Mediator der Effekt von Visualisierbarkeit auf die Wirkung immer noch signifikant wurde. Die Regressionsanalyse ($R^2 = .73$) gab an, dass der Einfluss von Visualisierbarkeit auf Wirkung stark sank, trotzdem blieb dieser signifikant, $\beta = .39$, $t(42) = 4.34$, $SE = .11$, $p < .001$. Daher lag nach Baron und Kenny (1986) eine partielle Mediation vor. Der Sobel-Test deutete ebenfalls auf eine Mediation hin, da die Aufnahme der affektiven Präferenzen in die Regressionsgleichung den Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung hoch signifikant reduzierte ($z = 3.27$, $p < .001$). Ferner war der indirekte Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung nicht Null bei einer bias-korrigierten 95 %-Konfidenzintervall basierend auf 5000 Stichproben (.19 bis .58, mit einer Punktschätzung für den indirekten Effekt von .36).

In Übereinstimmung mit Hypothese 1.2.2 wurde somit der Effekt von Visualisierbarkeit auf die Wirkung teilweise über den indirekten Weg (affektive Präferenzen) mediiert (siehe Abbildung 14). Bspw. führte eine hohe Visualisierbarkeit zu starken affektiven Präferenzen, die wiederum in einer höheren Einschätzung der Visionswirkung mündeten.

Zusammenfassend konnten also die beiden Hypothesen auch für die imaginäre Vision bestätigt werden.

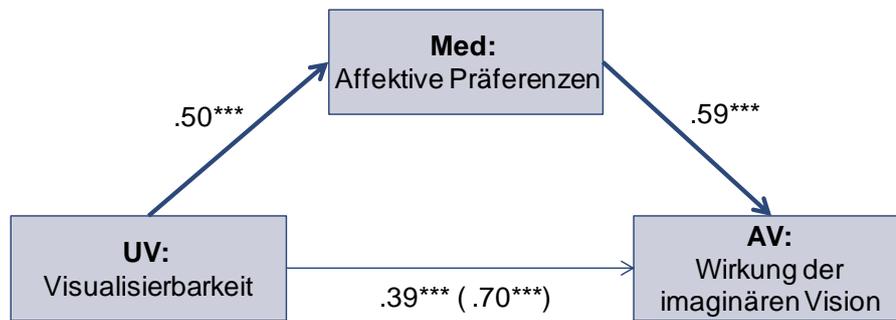


Abbildung 14. Affektive Präferenzen als Mediator bei der Vorhersage der Wirkung der imaginären Vision durch die Visualisierbarkeit.

*** $p < .001$.

5.3.3 Implizite Motive, Visualisierbarkeit und Wirkung

In Hypothese 1.3.1 nahm ich an, dass je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik einer Vision passen, desto höher die Visionswirkung wird. Weiterhin ging ich davon aus, dass dieser Effekt über die Visualisierbarkeit moderiert wird (Hypothese 1.3.2). Folglich soll die Wirkung am stärksten eingeschätzt werden, wenn sowohl Visualisierbarkeit als auch die zur Vision passenden impliziten Motive der Person stark ausgeprägt sind (siehe Abbildung 5).

Unternehmensvision

Um den in Hypothese 1.3.1 angenommenen Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Wirkung der leistungsthematischen Unternehmensvision zu untersuchen, führte ich zuerst eine Regressionsanalyse durch. Der Zusammenhang ($R^2 = .02$) erwies sich allerdings als statistisch nicht signifikant und die erwarteten positiven Effekte blieben aus, $t(40) = 1.38$, $SE = .14$, $p > .05$ (siehe Schnitt 1 in Tabelle 13).

Im nächsten Schritt prüfte ich eine Moderation durch die Visualisierbarkeit auf den oben beschriebenen Zusammenhang (Hypothese 1.3.2). Nachdem ein Ausreißer¹ aus dem Datensatz entfernt wurde, rechnete ich zur Überprüfung der

¹ Das studentisierte Residuum des Ausreißers war 3.99. Der Ausreißer war charakterisiert durch ein durchschnittlich ausgeprägtes implizites Leistungsmotiv, 4.00 ($M = 4.50$, $SD = 1.67$). Die Wirkungsvariable war mit einem Wert von 4.74 überdurchschnittlich hoch ausgeprägt und wich zwei Standardabweichungen ($SD = .67$) vom Mittelwert ($M = 3.40$) ab. Die Visualisierbarkeit (mit einem Wert von 1.83) wiederum war überdurchschnittlich niedrig ausgeprägt und wich eineinhalb Standardabweichungen ($SD = .89$) vom Mittelwert ab ($M = 3.20$). Mit dem Ausreißer wurde der Zusammenhang nicht signifikant ($p = .11$).

Annahme eine Regressionsanalyse. Dazu nahm ich zuerst in Schritt 2 die Visualisierbarkeit als abhängige Variable in die Regressionsgleichung mit auf und danach in Schritt 3 die Interaktion aus dem impliziten Leistungsmotiv und der Visualisierbarkeit. Die Berechnung ($R^2 = .54$, $\Delta R^2 = .18$) ergab eine marginal signifikante Interaktion, $t(37) = 1.90$, $SE = .09$, $p = .06$ (siehe Schritt 3 in Tabelle 13). Die Abbildung 15 zeigt, dass, wenn sowohl ein hohes implizites Leistungsmotiv als auch eine hohe Visualisierbarkeit vorlagen, die Wirkung der leistungsthematischen Unternehmensvision am höchsten eingeschätzt wurde. Dementsprechend konnte die Moderationshypothese bestätigt werden.

Wie vorhergesagt zeigten sich für das implizite Macht- und Anschlussmotiv weder ein signifikanter Zusammenhang mit der Wirkung der Unternehmensvision noch eine Moderation durch die Visualisierbarkeit ($p > .05$).

Tabelle 13.

Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren implizites Leistungsmotiv und Visualisierbarkeit und mit der von der Wirkung der Unternehmensvision aufgeklärten Varianz.

Prädiktor	Wirkung der Unternehmensvision		
	Schritt 1 β	Schritt 2 β	Schritt 3 β
nAch	.21	.13	.07
Visualisierbarkeit		.59***	.77***
nAch * Visualisierbarkeit			.22†
R^2	.02	.36	.54
ΔR^2		.34	.18

Anmerkungen. $N = 42$. nAch = implizites Leistungsmotiv.

† $p < .10$; *** $p < .001$.

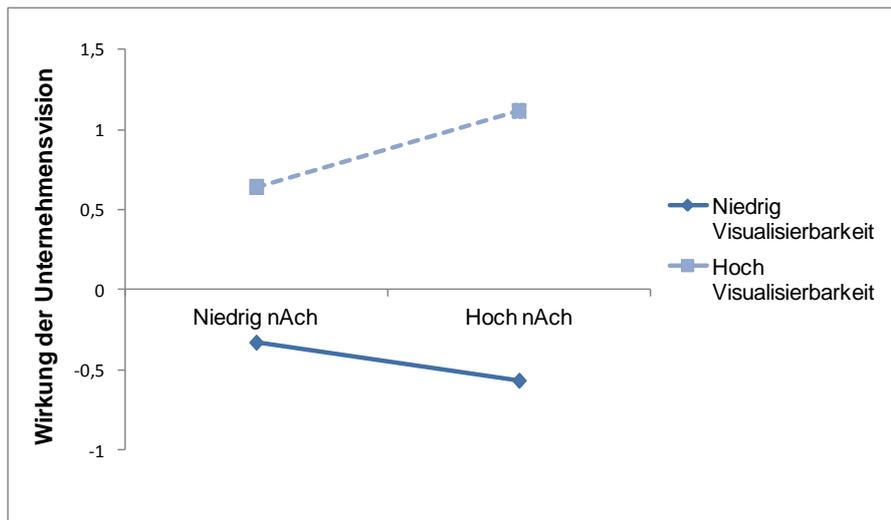


Abbildung 15. Wirkung der Unternehmensvision in Abhängigkeit vom impliziten Leistungsmotiv und Visualisierbarkeit.
nAch = implizites Leistungsmotiv.

Imaginäre Vision

Auch für die imaginäre Vision wurde die Hypothese 1.3.1, die einen positiven Zusammenhang zwischen dem impliziten agentischen Motiv und der Wirkung der agentischen Vision prognostizierte, mit einer Regressionsanalyse geprüft. Der Korrelationskoeffizient lag zwar in der erwarteten (positiven) Richtung, war jedoch nicht signifikant, $t(43) = .60$, $SE = .21$, $p > .05$, $R^2 = .00$ (siehe Schritt 1 in Tabelle 14). Somit erbrachte dieses Ergebnis keine Bestätigung der Hypothese.

In einer nachfolgenden Regressionsanalyse wurde die in Hypothese 1.3.2 angenommene Interaktion zwischen dem impliziten agentischen Motiv und der Visualisierbarkeit auf die Wirkung der imaginären Vision gerechnet. Dazu fügte ich zuerst die Visualisierbarkeit als abhängige Variable in die Regressionsgleichung hinzu (siehe Schritt 2) und danach die Interaktion aus dem impliziten agentischen Motiv und der Visualisierbarkeit (siehe Schritt 3). Entgegen den Erwartungen wurde die Annahme nicht unterstützt. Die Moderationsanalyse ($R^2 = .48$, $\Delta R^2 = .0$) zeigte eine nicht signifikante Interaktion als Ergebnis: $t(41) = .93$, $SE = .19$, $p > .05$ (siehe Schnitt 3 in Tabelle 14). Jedoch zeigte sich ein hoch signifikanter Haupteffekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung, $t(41) = .97$, $SE = .13$, $p < .001$ (siehe Schnitt 2 und Schritt 3 in Tabelle 14). Das bedeutet, je höher die Visualisierbarkeit der Vision, desto höher die Wirkung der imaginären Vision eingeschätzt wurde. Nichtsdestotrotz konnten für die Hypothesen keine statistisch bedeutsamen Ergebnisse nachgewiesen werden.

Wie erwartet zeigten sich auch keine signifikanten Ergebnisse ($p > .05$) für das implizite Anschlussmotiv.

Tabelle 14.

Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren implizites agentisches Motiv und Visualisierbarkeit und der von der Wirkung der imaginären Vision aufgeklärten Varianz.

Prädiktor	Wirkung der imaginären Vision		
	Schritt 1 β	Schritt 2 β	Schritt 3 β
nAgency	.09	.16	.15
Visualisierbarkeit		.71***	.69***
nAgency * Visualisierbarkeit			.10
R^2	.00	.48	.48
ΔR^2		.48	0

Anmerkungen. $N = 45$. nAgency = implizites agentisches Motiv.

*** $p < .001$.

5.3.4 Gesamtmodell - implizite Motive, affektive Präferenzen, Visualisierbarkeit und Wirkung

Nachdem die Hypothesen 1.1.1 - 1.3.2 einzeln untersucht wurden, erfolgte im nächsten Schritt die Überprüfung des Gesamtmodells (siehe Abbildung 7).

Unternehmensvision

Um zu testen, ob das Gesamtmodell für die Unternehmensvision signifikant war, wurde ein Pfadmodell mit AMOS gerechnet (siehe Abbildung 16).

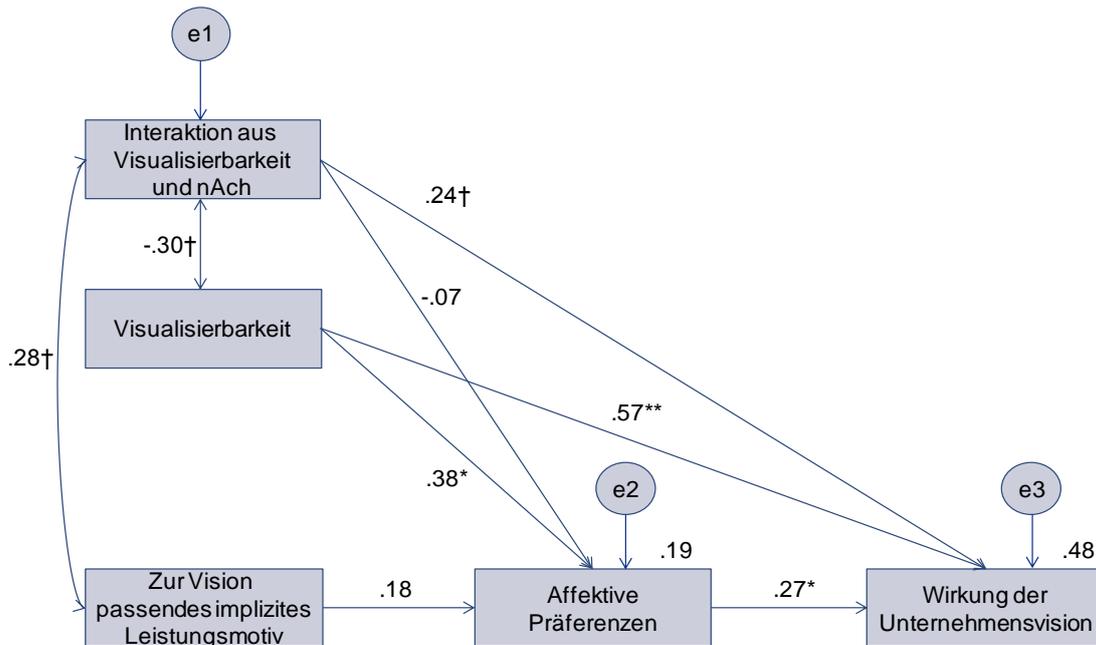


Abbildung 16. Gesamtmodell für die Unternehmensvision in Studie 1.

e1, e2 und e3 sind Fehlerterme, nAch = implizites Leistungsmotiv.

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

Tabelle 15.

Effektkoeffizienten der Prädiktoren des Gesamtmodells für die Unternehmensvision in Studie 1.

Pfad	direkt	indirekt	total
nAch → Affektive P.	.18	--	.18
Visu → Affektive P.	.38*	--	.38*
Interaktion aus Visu und nAch → Affektive P.	-.07	--	-.07
Affektive P. → Wirkung	.27*	--	.27*
Visu → Wirkung	.57**	.10*	.67**
Interaktion aus Visu und nAch → Wirkung	.24†	-.02	.22
nAch → Wirkung	--	.05	.05

Anmerkungen. $N = 42$. nAch = implizites Leistungsmotiv, Visu = Visualisierbarkeit, Affektive P. = Affektive Präferenzen, Wirkung = Wirkung der Unternehmensvision.

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

Aufgrund der fehlenden Effekte in den beiden Motivdomänen (Macht und Anschluss) wurde das Gesamtmodell nur für die Leistungsdomäne berechnet. Das angenommene Modell passte sehr gut zu den vorliegenden Daten. Das Chi-Quadrat betrug .82 ($df = 2, p = .67$), der CFI war 1.00 und die RMSEA .00. Auch im Gesamtmodell für die Unternehmensvision fand sich kein signifikanter Effekt zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und den affektiven Präferenzen ($p > .05$, siehe Tabelle 15). Ebenfalls moderierte die Visualisierbarkeit den Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und den affektiven Präferenzen nicht ($p > .05$). Jedoch fand sich ein signifikanter Effekt ($\beta = .57, p < .01$) zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung der Unternehmensvision, der wiederum signifikant über die affektiven Präferenzen mediiert wurde ($\beta = .10, p < .05$, siehe Tabelle 15). Der indirekte Effekt vom impliziten Leistungsmotiv auf die Wirkung war nicht signifikant ($p > .05$). Allerdings war der Einfluss der Interaktion zwischen Visualisierbarkeit und implizitem Leistungsmotiv auf die Einschätzung der Wirkung nur marginal signifikant ($\beta = .24, p < .10$). Aus Abbildung 16 ist zu entnehmen, dass die Pfadanalyse 48.00 % der Varianz der Wirkungsvariable aufklärte.

Imaginäre Vision

Auch für die imaginäre Vision wurde das Gesamtmodell mit AMOS auf Signifikanz getestet. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 17 dargestellt.

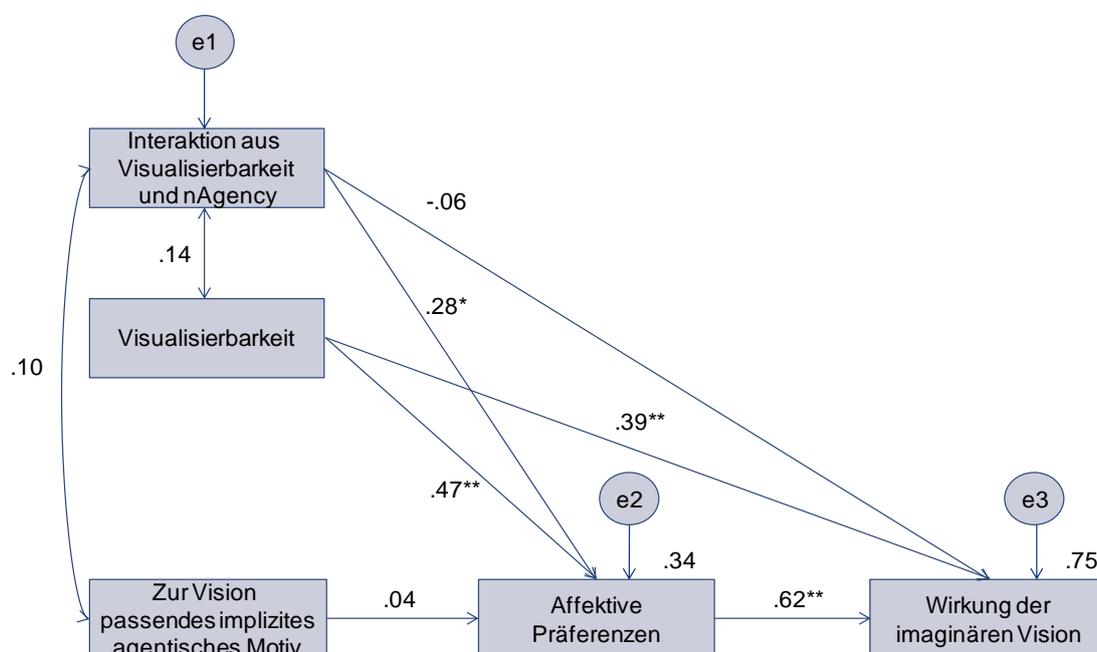


Abbildung 17. Gesamtmodell für die imaginäre Vision in Studie 1.

e1, e2 und e3 sind Fehlerterme, nAgency = implizites agentisches Motiv.

$p^* < .05$; $**p < .01$.

Tabelle 16.

Effektkoeffizienten der Prädiktoren des Gesamtmodells für die imaginäre Vision in Studie 1.

Pfad	direkt	indirekt	total
nAgency → Affektive P.	.04	--	.04
Visu → Affektive P.	.47**	--	.47**
Interaktion aus Visu und nAgency → Affektive P.	.28*	--	.28*
Affektive P. → Wirkung	.62*	--	.62*
Visu → Wirkung	.39**	.29**	.68**
Interaktion aus Visu und nAgency → Wirkung	-.06	.17*	.11
nAgency → Wirkung	--	.02	.02

Anmerkungen. $N = 45$. nAgency = implizites agentisches Motiv, Visu = Visualisierbarkeit, Affektive P. = Affektive Präferenzen, Wirkung = Wirkung der imaginären Vision.

* $p < .05$; ** $p < .01$.

Analog wie bei der Unternehmensvision wurde das Gesamtmodell aufgrund der fehlenden Effekte für das Anschlussmotiv nur für das agentische Motiv berechnet. Das angenommene Modell wies mit $\chi^2 = 3.31$ ($df = 2$, $p = .19$), $CFI = .98$ und $RMSEA = .12$ teilweise einen mäßigen Fit auf. Das Gesamtmodell für die imaginäre Vision wies keinen signifikanten Effekt zwischen dem impliziten agentischen Motiv und den affektiven Präferenzen auf ($p > .05$, siehe Tabelle 16). Jedoch fand sich eine signifikante Interaktion zwischen dem impliziten agentischen Motiv und der Visualisierbarkeit, die sich auf die affektiven Präferenzen auswirkte ($\beta = .24$, $p < .05$). Der Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung der imaginären Vision war ebenfalls signifikant ($p < .01$) und wurde statistisch bedeutsam über die affektiven Präferenzen mediiert ($\beta = .39$, $p < .01$). Der indirekte Effekt vom impliziten agentischen Motiv auf die Wirkung war nicht signifikant ($p > .05$). Jedoch war der indirekte Weg von der Interaktion zwischen Visualisierbarkeit und implizitem agentischen Motiv auf die Einschätzung der imaginären Visionswirkung signifikant ($\beta = .17$, $p < .05$, siehe Tabelle 16). Wie in Abbildung 17 ersichtlich, klärte die Pfadanalyse von der Wirkungsvariable 75.00 % der Varianz auf.

5.3.5 Implizite Motive und Fehlerquote

In Hypothese 1.4 nahm ich an, dass die Passung des impliziten Motivs einer Person mit der Motivthematik der Vision positiv mit der Verringerung der Fehlerquote im d2-Aufmerksamkeitstest zusammenhing. Für die Kontrollgruppe wurde kein signifikanter Zusammenhang zwischen den impliziten Motiven und der Fehlerquote erwartet (siehe Abbildung 8).

Unternehmensvision

Um zu überprüfen, ob die Experimentalgruppe sich von der Kontrollgruppe unterschied, wurde eine Regressionsanalyse mit der Bedingung (Experimentalgruppe vs. Kontrollgruppe), dem impliziten Leistungsmotiv sowie deren Interaktion als Prädiktoren berechnet. Das Resultat ($R^2 = .06$) wies auf eine signifikante Interaktion hin, $\beta = -.31$, $t(78) = -2.10$, $SE = .20$, $p < .05$. Somit erbrachte die Analyse statistisch bedeutsame Befunde dafür, dass sich die Kontrollgruppe ohne Vision und die Experimentalgruppe mit der leistungsthematischen Vision signifikant voneinander unterschieden (siehe Abbildung 18). Um diesen Interaktionseffekt weiter zu überprüfen und zu zeigen, dass das angeregte implizite Leistungsmotiv einen Einfluss auf die Fehlerquote im d2-Aufmerksamkeitstest hatte (Hypothese 1.4), wurde für die beiden Bedingungen jeweils eine lineare Regression berechnet. Das Ergebnis in der Experimentalgruppe ($R^2 = .08$) wies einen signifikanten Zusammenhang auf, $\beta = -.33$, $t(40) = -2.19$, $SE = .17$, $p < .05$. Damit wurde die Annahme unterstützt, dass die Ausprägung des impliziten Leistungsmotivs positiv mit der Abnahme der Fehler im d2-Test zusammenhing. Wie vorhergesagt, wurde für die Kontrollgruppe kein signifikanter Zusammenhang ($R^2 = .00$) zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Fehlerquote gefunden, $\beta = .06$, $t(38) = .34$, $SE = .10$, $p > .05$ (siehe Abbildung 18). Infolgedessen zeigten die Analysen ein hypothesenkonformes Bild.

Wie erwartet, gab es für das implizite Macht- und Anschlussmotiv weder einen signifikanten Zusammenhang mit der leistungsthematischen Vision noch einen statistisch bedeutsamen Interaktionseffekt ($ps > .05$).

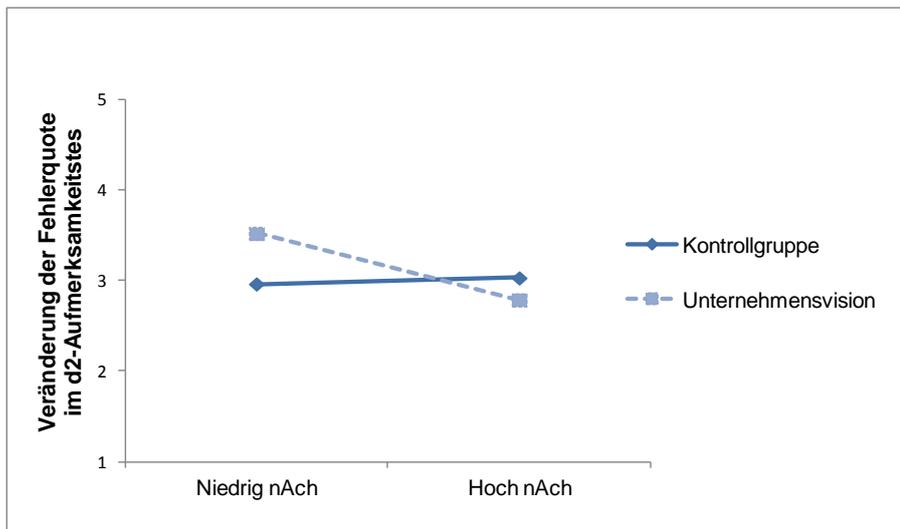


Abbildung 18. Residuale Veränderung der Fehlerquote im d2-Aufmerksamkeitstest in Abhängigkeit vom impliziten Leistungsmotiv und der Bedingung (Kontrollgruppe vs. Unternehmensvision).

nAch = implizites Leistungsmotiv.

Imaginäre Vision

Um auch für die imaginäre Vision Hypothese 1.4 zu prüfen, wurden erneut Regressionsanalysen durchgeführt.

Zuerst testete ich, ob der Zusammenhang zwischen dem impliziten agentischen Motiv und der Fehlerquote im d2-Aufmerksamkeitstest durch die Bedingung moderiert wurde. Die Interaktion ($R^2 = .01$) erwies sich als statistisch nicht bedeutsam, $\beta = -.17$, $t(81) = -1.20$, $SE = .05$, $p > .05$.

Danach überprüfte ich den Zusammenhang zwischen dem impliziten agentischen Motiv und der Fehlerquote für jede Bedingung einzeln. Obwohl die Korrelationskoeffizienten in der erwarteten (negativen) Richtung lagen, wurde das Ergebnis in der Experimentalgruppe ($R^2 = .00$) nicht signifikant, $\beta = -.17$, $t(43) = -1.15$, $SE = .13$, $p > .05$. Damit sagte die Höhe des impliziten agentischen Motivs die Fehlerquote im d2-Test nicht vorher. Wie angenommen, fand ich darüber hinaus auch für die Kontrollgruppe keinen signifikanten Effekt, $\beta = .07$, $t(38) = .44$, $SE = .10$, $p > .05$, $R^2 = .00$.

Erwartungsgemäß zeigten sich auch keine signifikanten Ergebnisse für das implizite Anschlussmotiv ($ps > .05$).

5.3.6 Implizite Motive, positive und negative Visionsassoziationen

Hypothesen 1.5.1 und 1.5.2 beschäftigen sich mit dem Zusammenhang zwischen der Ausprägung der impliziten Motiven und der Nennung von positiven und negativen Visionsassoziationen. Und zwar nahm ich an, dass die Passung der impliziten Motive einer Person zur Motivthematik der Vision die Generierung positiver Assoziationen zur Vision vorhersagt (Hypothese 1.5.1). Diese Annahme formulierte ich auch für die negativen Assoziationen. Für diese lautete meine Hypothese: Je besser die impliziten Motive zur Motivthematik der Vision passen, desto weniger negative Assoziationen zur Vision werden generiert (Hypothese 1.5.2). Die Abbildung 9 und Abbildung 10 veranschaulichen diese Hypothesen.

Unternehmensvision

Zur Überprüfung des in Hypothese 1.5.1 angenommenen Zusammenhanges zwischen implizitem Leistungsmotiv und den positiven Assoziationen zur leistungsthematischen Unternehmensvision wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Die Analyse ($R^2 = .10$) ließ einen signifikanten Effekt feststellen, $\beta = .34$, $t(40) = 2.31$, $SE = .18$, $p < .05$. Damit fiel das Ergebnis gemäß der Vorhersage aus und belegte empirisch, dass die Ausprägung des impliziten Leistungsmotivs positiv mit der Generierung positiver Assoziationen zur leistungsthematischen Unternehmensvision zusammenhing.

In der darauffolgenden Regressionsanalyse prüfte ich den Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und den abgegebenen negativen Visionsassoziationen (Hypothese 1.5.2). Obwohl der Koeffizient in der erwarteten (negativen) Richtung lag, wurde das Ergebnis ($R^2 = .01$) nicht statistisch bedeutsam, $\beta = -.19$, $t(40) = -1.20$, $SE = .11$, $p > .05$. Darum konnte für die Unternehmensvision nur die Hypothese 1.5.1 bestätigt werden.

Für das implizite Macht- und Anschlussmotiv zeigten sich wie erwartet keine statistisch bedeutsamen Ergebnisse ($ps > .05$).

Imaginäre Vision

Auch für die imaginäre Vision wurden beide Annahmen getestet. Die Hypothese 1.5.1, die von einer positiven Beziehung zwischen dem impliziten agentischen Motiv und den positiven Assoziationen zur imaginären Vision ausging, wurde mit einer einfachen Regressionsanalyse geprüft. Die erwartete positive Korrelation blieb aus und erbrachte damit keine Bestätigung der Hypothese, $\beta = .05$, $t(43) = .31$, $SE = .17$, $p > .05$, $R^2 = .00$.

Daraufhin wurde der in Hypothese 1.5.2 angenommener Effekt vom impliziten agentischen Motiv auf die negativen Visionsassoziationen untersucht. Erneut wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt, deren Resultat ($R^2 = .00$) auf einen nicht signifikanten Zusammenhang hinwies, $\beta = .05$, $t(43) = .36$, $SE = .21$, $p > .05$. Dementsprechend konnten die Annahmen für die imaginäre Vision nicht bestätigt werden.

Wie vermutet, zeigten sich jedoch für das implizite Anschlussmotiv auch keine signifikanten Ergebnisse ($ps > .05$).

5.3.7 Affektive Präferenzen, kognitive Präferenzen und Wirkung

Hypothese 1.6.1 basierte auf der Annahme, dass affektive Präferenzen einen positiven Effekt auf die Visionswirkung haben (vgl. Hypothese 1.2.2). Zusätzlich nahm ich an, dass dieser Zusammenhang durch die kognitiven Präferenzen für die Vision moderiert wird (Hypothese 1.6.2). Wenn sowohl affektive als auch kognitive Präferenzen hoch ausgeprägt sind, sollte die Visionswirkung am höchsten ausfallen. Zur Veranschaulichung dieser Hypothesen siehe auch Abbildung 11.

Unternehmensvision

Um den in Hypothese 1.6.1 angenommenen positiven Effekt zwischen den affektiven Präferenzen und der Wirkung der Unternehmensvision zu testen, führte ich eine einfache Regressionsanalyse durch. Das Ergebnis der Analyse ($R^2 = .21$) wies einen signifikanten Effekt auf, $t(40) = 3.43$, $SE = .14$, $p < .01$ (siehe Schritt 1 in Tabelle 17 und auch Hypothese 1.2.2). Damit wurde die Annahme unterstützt, dass die Höhe der affektiven Präferenzen für die Unternehmensvision positiv mit der Einschätzung der Wirkung zusammenhing.

Darauffolgend wurde eine Moderation durch die kognitiven Präferenzen auf den vorhin erläuterten Zusammenhang überprüft (Hypothese 1.6.2). Dazu nahm ich zuerst in Schritt 2 den kognitiven Präferenzen als abhängige Variable in die Regressionsgleichung mit auf und danach in Schritt 3 die Interaktion zwischen affektiven und kognitiven Präferenzen. Die Berechnung ($R^2 = .45$, $\Delta R^2 = .07$) führte zu folgendem Ergebnis: $t(38) = 2.36$, $SE = .08$, $p < .05$ (siehe Schritt 3 in Tabelle 17). Somit war die Interaktion zwischen affektiven und kognitiven Präferenzen auf die Wirkung signifikant. Wenn also beide Präferenzen hoch ausgeprägt waren, wurde die Wirkung der Unternehmensvision am höchsten eingeschätzt (siehe Abbildung 19). Aus Abbildung 19 lässt sich weiterhin entnehmen, dass die Wirkung dann am geringsten eingeschätzt wurde, wenn die affektiven Präferenzen hoch waren, die kognitiven Präferenzen aber niedrig.

Somit konnten beide Hypothesen vollständig bestätigt werden.

Tabelle 17.

Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren affektive und kognitive Präferenzen und mit der von der Wirkung der Unternehmensvision aufgeklärten Varianz.

Prädiktor	Wirkung der Unternehmensvision		
	Schritt 1 β	Schritt 2 β	Schritt 2 β
Affektive P.	.48**	-.13	-.07
Kognitive P.		.75**	.85***
Affektive P. * Kognitive P.			.31*
R^2	.21	.38	.45
ΔR^2		.17	.07

Anmerkungen. $N = 42$. Affektive P. = Affektive Präferenzen, Kognitive P. = Kognitive Präferenzen.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

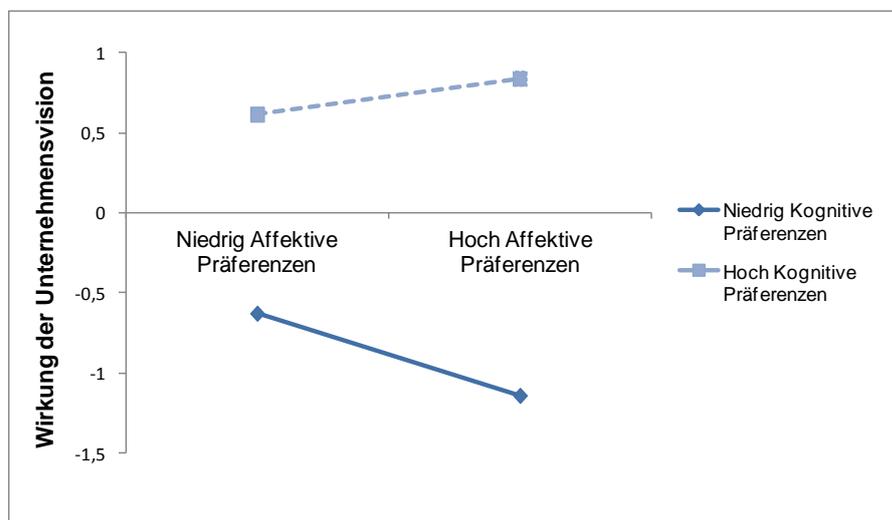


Abbildung 19. Wirkung der Unternehmensvision in Abhängigkeit von affektiven und kognitiven Präferenzen.

Imaginäre Vision

Für die imaginäre Vision wurde ebenfalls getestet, ob die affektiven Präferenzen die Wirkung vorhersagen (Hypothese 1.6.1). Das Ergebnis ($R^2 = .62$) fiel hoch signifikant aus, $t(43) = 8.47$, $SE = .09$, $p < .001$ (siehe Schritt 1 in Tabelle 18). Dadurch konnte hypothesenkonform gezeigt werden, dass die Höhe der affektiven Präferenzen für die imaginäre Vision positiv mit der Wirkung der Vision zusammenhing. Als nächstes wurde eine Moderationsanalyse durchgeführt, in der der Effekt der kognitiven Präferenzen auf den Zusammenhang zwischen affektiven Präferenzen und Wirkung untersucht wurde (Hypothese 1.6.2). Dazu fügte ich zuerst den kognitiven Präferenzen als abhängige Variable in die Regressionsgleichung hinzu (siehe Schritt 2) und danach die Interaktion zwischen affektiven und kognitiven Präferenzen (siehe Schritt 3). Die Auswertung ($R^2 = .67$, $\Delta R^2 = .00$) ließ keine signifikante Interaktion feststellen, $t(41) = 1.37$, $SE = .07$, $p > .05$ (Schritt 3 in Tabelle 18). Jedoch zeigte sich weiterhin ein signifikanter Haupteffekt der affektiven Präferenzen auf die Wirkung, $t(41) = 2.39$, $SE = .19$, $p < .05$ sowie ein weiterer statistisch bedeutsamer Haupteffekt der kognitiven Präferenzen auf die Wirkung der imaginären Vision, $t(41) = 2.69$, $SE = .20$, $p < .05$ (siehe Schritt 2 und Schritt 3 in Tabelle 18). D.h., je höher entweder die affektiven oder die kognitiven Präferenzen für die Vision ausgeprägt waren, desto höher wurde deren Wirkung von den Versuchspersonen eingeschätzt (siehe Tabelle 18).

Zusammenfassend erbrachten diese Befunde dennoch nur für Hypothese 1.6.1 Bestätigung.

Tabelle 18.

Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren affektive und kognitive Präferenzen und mit der von der Wirkung der imaginären Vision aufgeklärten Varianz.

Prädiktor	Wirkung der imaginären Vision		
	Schritt 1 β	Schritt 2 β	Schritt 3 β
Affektive P.	.79***	.36†	.46*
Kognitive P.		.50**	.48*
Affektive P. * Kognitive P.			.15
R^2	.62	.67	.67
ΔR^2		.05	.00

Anmerkungen. $N = 45$. Affektive P. = Affektive Präferenzen, Kognitive P. = Kognitive Präferenzen.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

5.3.8 Qualitative Analyse der Visionsassoziationen

Wie bereits in Kapitel 5.2.4 beschrieben, wurden die Probanden im Anschluss der Visualisierungsübung zu ihren Assoziationen zur Vision befragt. Diese aufgeschriebenen Assoziationen wurden nicht nur nach den drei Kriterien (positiv, negativ und neutral) kodiert (siehe Kapitel 5.2.4), sondern auch qualitativ analysiert. Bei dieser inhaltlichen Auswertung sind zwei bemerkenswerte Punkte aufgefallen.

Erstens beschäftigte sich keine einzige Rückmeldung, die zur Unternehmensvision abgegeben wurde, mit der Bildhaftigkeit oder Visualisierbarkeit der Vision. Währenddessen beschrieben zahlreiche Probanden bei der imaginären Vision das schöne Bild, das die Vision in ihnen entstehen ließ. Folgende Assoziationen wurden bei der imaginären Vision unter anderem genannt:

- „*Precision in Concert* ist ein schönes Bild [...] und [...] macht die Vision attraktiv, weil damit dargestellt wird, dass jeder Einzelne individuelle Kompetenzen hat, die in einem großen Ganzen vereint werden.“
- „Visuell sehr aufgeladen, emotional und warm.“
- „Das Bild des Orchesters ist ein gutes Bild. Reizvoll finde ich das Bild des Orchesters, da hier deutlich wird, dass es auf jedes Mitglied ankommt und

nur durch das Zusammenwirken aller ein gutes Gesamtergebnis/Klangbild erzielt wird.“

- „Die Vision ist eine gute Verbildlichung von Perfektion – wie viele Teile perfekt miteinander harmonieren, ineinander greifen.“
- „Grundsätzlich finde ich, dass die Vision ein schönes Bild vermittelt.“

Zweitens wurde mehrmals der fehlende Bezug der imaginären Vision zum Unternehmen bemängelt. Mit einigen beispielhaften Originalzitaten – entnommen aus den generierten Assoziationen zur imaginären Vision – möchte ich den Aspekt des fehlenden Unternehmensbezugs verdeutlichen:

- „Die Vision hat mit unserem Versicherungsgeschäft wenig zu tun. [...] Die bei mir ausgelösten Emotionen: Wir verleugnen unsere Wurzeln, und streben nach Zielen, die für den Erfolg unserer Produkte letztendlich nicht maßgebend sind, bzw. vom Wesentlichen ablenken.“
- „*Precision in Concert* ist so unspezifisch. [...] Der Link zum Unternehmen ist dann mehr als mühsam – die Idee von gemeinsam etwas präzise zu bewältigen, kann auch jeden anderen Industrie treffen. Dadurch wird sie nichtssagend.“
- „Die Vision klingt für mich wie der Versuch, ein paar schicke Begriffe zu assoziieren. Leider völlig ohne Bezug zur DNA unseres Unternehmens oder unseres Geschäfts.“
- „Die Vision wirkt völlig abstrakt auf mich, ohne sofort den Bezug zu irgendeinem Produkt oder einer Dienstleistung herzustellen.“

Die Versuchspersonen betonten ebenfalls, dass die Zielsetzung in der imaginären Vision nicht klar erkennbar ist:

- „Die Vision [...] transportiert kein wirkliches Ziel auf das das Unternehmen hinarbeiten scheint.“
- „Die Vision beschränkt sich auf die Beschreibung ihres Zustandes, ihrer vermeintlichen Arbeitsweise und vermittelt nicht, was genau sie erreichen will.“
- „Was sind eigentlich nachhaltige Ziele?“

Dagegen wiesen bei der *originalen* Unternehmensvision die Assoziationen eindeutig darauf hin, dass die Vision zum Unternehmen passt:

- „Gerade Vertrauen und Sicherheit sind traditionelle Attribute, die mit dem Finanzsektor in Verbindung gebracht werden. Ich finde es gut, wenn diese Werte in der Unternehmensvision prominent berücksichtigt werden.“
- „Die Vision hat eine sehr positive Wirkung auf mich, weil sie in mir diejenigen Assoziationen auslöst, die ich habe, wenn ich an das Unternehmen denke. Sprich: Sie passt zum Image des Unternehmens. Sie vermittelt Stabilität, Vertrauen, Kraft und Ruhe.“
- „Diese Vision basiert auf einem einfachen, ehrlichen aber sehr erstrebenswerten, emotional positiv besetztem Wert: Vertrauen. Vertrauen ist langfristig, nachhaltig, stabil – das passt zu unserem Unternehmen.“
- „Ich finde die Vision gut für ein Versicherungsunternehmen. Die ist nicht spannend oder *risky*, passt aber sehr gut zum Unternehmen.“

Ebenfalls hoben einige Probanden lobend die transportierte Zielsetzung der Unternehmensvision hervor:

- „Die Vision wirkt motivierend, aufbauend. Man setzt den Anspruch, der vertrauensvollste Anbieter weltweit zu sein. Sie wirkt beruhigend, gibt ein Gefühl der Geborgenheit, Sicherheit. Man kann stolz sein, bei einem Unternehmen zu arbeiten, das den Anspruch hat, weltweit am vertrauensvollsten zu sein.“
- „Die Vision *to be the most trusted* wirkt sehr angenehm und seriös auf mich. [...] Die Vision stellt ein ambitioniertes Ziel dar, welches eng mit dem Streben und Anspruch nach Qualität und Kundenorientierung verbunden ist.“

Unter Berücksichtigung dieser Zitate wird deutlich, dass neben der Visualisierbarkeit auch die thematische Passung der Vision zum Unternehmen sowie die transportierte, in der Zukunft liegende Zielsetzung erfolgsentscheidend sind. Diese zwei Aspekte (Bezug zum Unternehmen und Zielsetzung) werden in der vorliegenden Arbeit künftig mit *inhaltlicher Passung* abgekürzt.

Die schriftlichen Assoziationen der Versuchsteilnehmer waren sehr hilfreich für die Interpretation der Studienergebnisse und trugen zu einem besseren Verständnis der Resultate bei. Im Diskussionsteil werden diese zwei erwähnten bemerkenswerten Punkte (thematische Passung und Zielsetzung) erneut aufgegriffen und in die Erläuterungen der Ergebnisse einfließen. Zur besseren Übersicht wird in Tabelle 19 kurz zusammengefasst, welche Hypothesen bestätigt werden konnten und welche nicht.

STUDIE 1

Tabelle 19.

Überblick über die Ergebnisse der Hypothesen der Studie 1.

Hypothesen

Überblick der Ergebnisse

Unternehmensvision

imaginäre Vision

Hypothese 1.1.1:

Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik einer Vision passen, desto höher sind die affektiven Präferenzen für eine Vision.

X

X

Hypothese 1.1.2:

Dieser Effekt wird über die Visualisierbarkeit der Vision moderiert.

X

✓

Hypothese 1.2.1:

Die Visualisierbarkeit einer Vision hat einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Vision.

✓

✓

Hypothese 1.2.2:

Dieser Einfluss wird teilweise über die affektiven Präferenzen für die Vision mediiert.

✓

✓

Hypothese 1.3.1:

Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik einer Vision passen, desto stärker ist die positive Wirkung der Vision.

X

X

Hypothese 1.3.2:

Dieser Effekt wird über die Visualisierbarkeit der Vision moderiert.

✓

X

Anmerkungen. ✓ = Hypothese konnte bestätigt werden; X = Hypothese konnte nicht bestätigt werden.

Tabelle 19. (Fortsetzung)

Hypothesen	Überblick der Ergebnisse	
	Unternehmensvision	imaginäre Vision
<p>Hypothese 1.4 Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik der Vision passen, desto weniger Fehler werden in einem Aufmerksamkeitstest gemacht. Für die Kontrollgruppe wird kein signifikanter Zusammenhang zwischen den impliziten Motiven und der Fehlerquote erwartet.</p>	✓	X
<p>Hypothese 1.5.1: Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik der Vision passen, desto mehr positive Assoziationen zur Vision werden generiert.</p>	✓	X
<p>Hypothese 1.5.2: Je besser die impliziten Motive einer Person zur Motivthematik der Vision passen, desto weniger negative Assoziationen zur Vision werden generiert.</p>	X	X
<p>Hypothese 1.6.1: Die affektiven Präferenzen für die Vision haben einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Vision.</p>	✓	✓
<p>Hypothese 1.6.2: Dieser Einfluss wird von den kognitiven Präferenzen für die Vision moderiert.</p>	✓	X

Anmerkungen. ✓ = Hypothese konnte bestätigt werden; X = Hypothese konnte nicht bestätigt werden.

5.4 Diskussion

Ziel der vorliegenden Studie war, die Befunde zu den motivationalen Wirkmechanismen von persönlichen Visionen im Organisationskontext für Unternehmensvisionen zu replizieren und weiter auszubauen.

Ausgehend von den bisherigen Befunden aus der Visionsforschung im individuellen Kontext ging ich erstens davon aus, dass Visionen ihre motivationale Wirkung über die Anregung impliziter Motive entfalten. Zudem nahm ich an, dass die Aktivierung der unbewussten Motive nur dann erfolgt, wenn die impliziten Motive der Person zu dem Motivinhalt der Vision passen. Zweitens erwartete ich, dass die Visualisierbarkeit der Vision den resultierenden Motivationseffekt der Visionen beeinflusst. Drittens prüfte ich in der vorliegenden Studie, ob affektive Präferenzen im Motivationsprozess der Visionen ebenfalls eine Rolle spielen. Viertens testete ich die Interaktion aus affektiven und kognitiven Präferenzen und erwartete, dass die höchste Motivationswirkung dann entsteht, wenn beide Präferenzen hoch ausgeprägt sind. Schließlich untersuchte ich das Zusammenwirken aller Einflussvariablen, die im Motivationsprozess der Visionen beteiligt sind, in einem Gesamtmodell.

Die formulierten Hypothesen wurden anhand einer leistungsthematischen Unternehmensvision und einer agentischen imaginären Vision getestet. Zuerst werden alle Befunde zur Unternehmensvision und anschließend die Befunde zur imaginären Vision vorgestellt. Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt nicht in der Reihenfolge der Hypothesen, sondern thematisch gegliedert nach den Grundüberlegungen.

5.4.1 Diskussion der Ergebnisse zur Unternehmensvision

In meiner ersten Überlegung ging ich davon aus, dass Visionen motivkongruente implizite Motive anregen und dadurch non-deklarative Motivationsmaße beeinflussen (Schultheiss, 2001, 2008). Die leistungsthematische Unternehmensvision sollte infolgedessen die impliziten Leistungsmotive der Probanden anregen und dadurch zu Motivation führen (Weinberg & McClelland, 1990). Als non-deklarative Motivationsmaße agierten in meiner Studie anwendungsrelevante Motivationsindikatoren wie etwa Aufgabenperformanz im d2-Test nach Brickenkamp (1994) und positive/negative Visionsassoziationen. Um die motivationale Wirkung von Visionen zu messen, setzte ich zusätzlich die Wirkungsvariable der Visionsskala nach Rawolle et al. (2011) ein, die die subjektive Einschätzung der

Visionswirkung durch die Probanden maß. In Hypothese 1.4 ging ich also davon aus, dass die Unternehmensvision zu einer Anregung des impliziten Leistungsmotivs führt, die sich in einer Verringerung der Fehlerquote von Prä- (vor der Visionsimagination) zum Posttest widerspiegelt. Für die Kontrollgruppe wurde kein signifikanter Zusammenhang zwischen den impliziten Motiven und der Fehlerquote erwartet. Zuerst zeigte sich – wie angenommen – eine signifikante Interaktion zwischen der Bedingung und dem impliziten Leistungsmotiv. Weitere Analysen wiesen auf, dass sich – wie vorhergesagt – für die Unternehmensvision ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Fehlerquote nachweisen lässt. Daraus kann man ableiten, dass die Ausprägung des impliziten Leistungsmotivs positiv mit der Verringerung der Fehler im d2-Aufmerksamkeitstest zusammenhängt. Mit anderen Worten führten die angeregten impliziten Motive zu einer Verbesserung der Aufgabenperformanz. Hypothesenkonform fand sich für die Kontrollgruppe kein statistisch bedeutsamer Effekt. Ergänzend lässt sich anmerken, dass – wie angenommen – für das implizite Macht- und Anschlussmotiv keine statistisch bedeutsamen Ergebnisse nachgewiesen werden konnten. In Hypothese 1.5.1 und 1.5.2 prüfte ich, ob visionskongruente implizite Motive die Anzahl der von den Probanden abgegebenen positiven und negativen Visionsassoziationen zur Unternehmensvision vorhersagten. Es konnte wie erwartet bestätigt werden, dass die Höhe des impliziten Leistungsmotivs einen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die Anzahl der abgegebenen positiven Visionsassoziationen hatte (Hypothese 1.5.1). Das bedeutet, dass je besser die impliziten Motive einer Person zur Vision passten, desto mehr positive Visionsassoziationen generiert wurden. Darüber hinaus wurde ein negativer Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Nennung der negativen Visionsassoziationen erwartet (Hypothese 1.5.2). Der Zusammenhang fiel zwar negativ aus, wurde aber nicht signifikant. Die Erklärung dafür könnte sein, dass von den meisten Probanden eine niedrige Anzahl an negativen Assoziationen ($M = 1.95$) gegeben wurde. Dadurch ist wenig Raum für eine noch geringere Anzahl an negativen Assoziationen zur Unternehmensvision vorhanden. In diesem Fall spricht man von einem Bodeneffekt (Krauth, 1995). D.h., es liegt ein Messfehler vor, der auf Unterschreitung des Messbereichs beruht. Dies bewirkt, dass zwischen den Bedingungsunterschieden nicht genug differenziert werden kann und schließlich der Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Nennung der negativen Visionsassoziationen nicht signifikant wird. Auch wenn erwartungsgemäß für das implizite Macht- und Anschlussmotiv keine statistisch bedeutsamen Effekte vorlagen, konnten nur die

positiven Visionsassoziationen durch die impliziten Motive vorhergesagt werden. Schließlich untersuchte ich in Hypothese 1.3.1, ob die angeregten impliziten Motive die subjektive Einschätzung der Visionswirkung beeinflussten. Zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Wirkung der leistungsthematischen Vision konnte kein statistisch bedeutsamer Effekt festgestellt werden (Hypothese 1.3.1). Die Unabhängigkeit des impliziten Leistungsmotivs und der Wirkung der Unternehmensvision könnte darauf zurückgeführt werden, dass die Wirkungsvariable mit einem Fragebogen erhoben wurde. Für die Messung der Motivationseffekte, die aus der Anregung der impliziten Motive entstehen, sind aber non-deklarative Motivationsmaße (Schultheiss 2001, 2008) zweckmäßig. In künftigen Studien sollten deshalb weitere non-deklarative Motivationsindikatoren wie z.B. Veränderungen in Blutdruck und der Herzfrequenz (Kosslyn, 2005; Schultheiss & Brunstein, 2002; Schultheiss et al., 2005) verwendet werden. Rawolle (2010b) empfahl ebenfalls zur Messung der resultierenden impliziten Motivation den Einsatz von enzymatischen (z.B. anhand der Veränderung des Alpha-Amylase-Levels) sowie hormonellen (z.B. Progesteron- oder Testosteronanstieg) Indikatoren. Zusätzlich soll erwähnt werden, dass das implizite Macht- und Anschlussmotiv keinen signifikanten Einfluss auf die durch die Probanden eingeschätzte Visionswirkung hatten. Nichtsdestotrotz konnte aus der Unternehmensvision resultierende Motivation nun mittels non-deklarativer Motivationsindikatoren vorhergesagt werden.

Der zweite Hauptgedanke meiner Arbeit konzentrierte sich auf die positiven Effekte der Visualisierbarkeit von Visionen. Wie von unterschiedlichen Forschern (Conger, 1991; Emrich et al., 2001; Mio et al., 2005; Naido & Lord, 2008; Schlabit, 2013; Strasser, 2011) prognostiziert, nahm ich an, dass bildhaft formulierte Visionen motivationale Effekte mit sich bringen. So testete ich in Hypothese 1.2.1, ob die Visualisierbarkeit einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Unternehmensvision hatte. Die Beziehung fiel signifikant aus und bestätigte, dass je bildhafter und ausmalbarer die Vision von den Personen erlebt wurde, desto höher auch deren Wirkung eingeschätzt wurde. Nach meinen Überlegungen sollte die Visualisierbarkeit aber nicht nur auf einem direkten Weg zur positiven Wirkung beitragen. Die Visualisierbarkeit einer Vision sollte ebenfalls den Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und der Wirkung der Unternehmensvision verstärken (Hypothese 1.3.2). Hypothesenkonform fand sich eine Moderation durch die Visualisierbarkeit auf den obigen Zusammenhang. Wenn also das implizite Leistungsmotiv hoch ausgeprägt war und gleichzeitig eine hohe Visualisierbarkeit vorlag, wurde die Wirkung der Vision am höchsten eingeschätzt. Erwähnenswert ist

ebenfalls, dass sich wie erhofft für das implizite Macht- und Anschlussmotiv keine Moderation durch die Visualisierbarkeit zeigte. Zusätzlich wurde erwartet, dass die Visualisierbarkeit auch den Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und den affektiven Präferenzen moderiert (Hypothese 1.1.2). Entgegen dieser Annahme konnte keine signifikante Interaktion aus dem impliziten Leistungsmotiv und der Visualisierbarkeit auf die affektiven Präferenzen nachgewiesen werden. Dieses Ergebnis könnte darauf zurückgeführt werden, dass es sich bei der Unternehmensvision nur um eine mittelmäßig bildhafte (d.h. relativ schwer mental vorstellbare) Vision handelte. Auch wenn der Einstichproben-t-Test zur Visualisierbarkeit keine signifikanten Unterschiede zwischen der Unternehmensvision und der imaginären Vision aufzeigte, deuteten die Visionsassoziationen der Probanden (siehe Kapitel 5.3.8) darauf hin, dass die imaginäre Vision von den Probanden bildhafter als die Unternehmensvision erlebt wurde. Es könnte sein, dass es sich bei der Einschätzung der Visualisierbarkeit der Unternehmensvision im Fragebogen um einen Halo-Effekt (Thorndike, 1920) handelte, welcher dazu führen kann, dass einzelne Fragen in einem Fragenkatalog durch andere überstrahlt werden. So können bspw. vorhergehende Fragen, die bestimmte Gedanken und Gefühle auslösen, eine Beantwortung der noch kommenden Fragen beeinflussen. Aufgrund dessen ist es möglich, dass die Visualisierbarkeit der Unternehmensvision hoch eingeschätzt wurde, ohne dass sie es tatsächlich war. Dies könnte darauf beruhen, dass die Vision in der Belegschaft bekannt und grundsätzlich positiv erlebt wird (Mittelwert der Wirkungsskala liegt bei 3.40 auf einer fünfstufigen Skala), was wiederum die Einschätzung der Visualisierbarkeit mit beeinflusst haben könnte. Ausgehend von den Visionsassoziationen kann man davon ausgehen, dass es sich bei der Unternehmensvision nur über eine mittelmäßig bildhafte Vision handelte. Den theoretischen Überlegungen zufolge sollte die fehlende Bildhaftigkeit die motivationale Wirkung der Vision beeinträchtigen. Unter Betrachtung dieser Argumentation erscheint der Befund nicht überraschend, dass die Visualisierbarkeit den Zusammenhang zwischen dem impliziten Leistungsmotiv und den affektive Präferenzen nicht moderierte. Auch für das implizite Macht- und Anschlussmotiv ließ sich keine Moderation nachweisen. Trotzdem konnte für die Unternehmensvision ein signifikanter Haupteffekt nachgewiesen werden. Je höher die Visualisierbarkeit von den Probanden eingeschätzt wurde, desto höher fielen die affektiven Präferenzen für die Vision aus. Insgesamt belegen diese Befunde empirisch, dass die bildhafte Formulierung einer Vision für ihre motivierende Wirkung ausschlaggebend ist.

Abgeleitet aus dem Kompensationsmodell der Motivation und Volition nach Kehr (2004a, 2005) nahm ich drittens an, dass auch affektive Präferenzen im Motivationsprozess von Visionen beteiligt sind. So überprüfte ich, ob affektive Präferenzen einen positiven Effekt auf die Wirkung der Unternehmensvision hatten (Hypothese 1.6.1). Erwartungsgemäß konnte der positive Zusammenhang bestätigt werden. Je höher die affektiven Präferenzen für die Vision ausfielen, desto höher wurde die Visionswirkung durch die Probanden eingeschätzt. Ebenfalls testete ich, ob der Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Visionswirkung teilweise über die affektiven Präferenzen vermittelt wurde (Hypothese 1.2.2). Im Einklang mit dieser Hypothese fand ich eine partielle Mediation über die affektiven Präferenzen auf den vorhin erwähnten Zusammenhang. Das bedeutet, dass bildhafte Visionen zur affektiven Präferenzen für die Vision führen, die wiederum für die resultierende positive Wirkung verantwortlich sind. Ausgehend aus der Theorie von Kehr (2005) erwartete ich zusätzlich einen positiven Zusammenhang zwischen den angeregten impliziten Motiven und den affektiven Präferenzen (Hypothese 1.1.1). Der Zusammenhang fiel zwar positiv aus, wurde aber nicht signifikant. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass die interne Konsistenz der affektiven Präferenzen relativ gering war. Als Maß für die interne Konsistenz diente Cronbachs α (Cronbach, 1951). Dieser Kennwert sollte bestimmte Schwellenwerte überschreiten, (Werte zwischen .80 und .90 gelten als mittelmäßig und über .90 als gut, siehe z.B. Weise (1975), damit die Reliabilität (Zuverlässigkeit) der Messung hoch ist. Die interne Konsistenz der affektiven Präferenzen für die Unternehmensvision lag bei .63. Dieser geringere Wert kann darauf hindeuten, dass die einzelnen Items der Skala nicht homogen sind, also nicht das Gleiche messen. Jedoch kann die Höhe des Cronbachs α -Kennwerts in starkem Maß von der Itemanzahl der Skala (Bortz & Döring, 2006) abhängen. Je mehr Fragen ein Test besitzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die interne Konsistenz hoch ausfällt. Dementsprechend kann der geringere interne Konsistenzwert daran liegen, dass die Skala, mithilfe derer die affektiven Präferenzen gemessen wurden, nur aus drei Items bestand. Um in Zukunft solch niedrige Werte zu vermeiden, sollte die Skala mit weiteren Aussagen erweitert werden. Ein anderer möglicher Grund für das Ausbleiben des erwarteten Zusammenhangs zwischen den impliziten Motiven und affektiven Präferenzen könnte sein, dass affektive Präferenzen mit einem Fragebogen gemessen wurden, also mit einem deklarativem Motivationsmaß. Jedoch eignen sich zur Messung des Resultats der angeregten impliziten Motive wie bereits erwähnt vielmehr non-deklarative Motivationsmaße (Schultheiss 2001, 2008). Aus diesem Grund könnte in den zukünftigen Untersuchungen anstatt der 3K-Skala

(Kehr et al., 2007) z.B. der *Implicit positiv and negativ affect test* (IPANAT) von Quirin, Kazén und Kuhl (2009) eingesetzt werden, der zur indirekten Messung von impliziten Affekten entwickelt wurde. Es sei noch zu erwähnen, dass für die anderen beiden Motivdomänen (Anschluss- und Machtmotiv) die Berechnungen der Hypothese 1.1.1 auch keine signifikanten Ergebnisse erbrachten. Alles in allem belegen die Befunde trotz des fehlenden Zusammenhangs der affektiven Präferenzen mit dem impliziten Leistungsmotiv, dass affektive Präferenzen für die motivierende Wirkung von Visionen bedeutsam sind.

Kehr betonte ebenfalls in seinem Kompensationsmodell (Kehr, 1998, 2004a, 2004b), dass ein manifestierter Handlungskonflikt in einer Person entstehen kann, wenn zu den affektiven Präferenzen konkurrierende kognitive Präferenzen vorhanden sind. Die höchste motivationale Wirkung wird erwartet, wenn beide Präferenzen hoch ausgeprägt sind. Nun testete ich viertens diesen Effekt und untersuchte die Interaktion der beiden Präferenzen auf die Wirkungsvariable (Hypothese 1.6.2). Wie erwartet moderierten die kognitiven Präferenzen den Zusammenhang zwischen affektiven Präferenzen und der Visionswirkung. Folglich konnte empirisch bestätigt werden, dass die höchste Wirkung der Unternehmensvision dann entstand, wenn sowohl affektive als auch kognitive Präferenzen hoch ausgeprägt waren.

Schließlich überprüfte ich in einem Gesamtmodell die Zusammenhänge aller Einflussvariablen, die im Motivationsprozess von Visionen ausschlaggebend sind. Das angenommene Gesamtmodell für die Unternehmensvision (siehe Abbildung 16) passte für die Leistungsdomäne sehr gut zu den vorliegenden Daten und klärte von der Wirkungsvariable 48.00 % der Varianz auf. Auf diese Weise konnten nicht nur die einzelnen Beziehungen zwischen den Variablen aufgeklärt werden, sondern auch die Gesamtzusammenhänge zwischen impliziten Motiven, affektiven Präferenzen, Visualisierbarkeit und Visionswirkung.

5.4.2 Diskussion der Ergebnisse zur imaginären Vision

Auch für die imaginäre Vision testete ich die in Kapitel 5.1 aufgestellten Hypothesen. In erster Linie überprüfte ich, ob die agentische imaginäre Vision das implizite agentische Motiv anregte und so zu Motivation führte. Die resultierenden motivationalen Effekte maß ich – wie bereits für die Unternehmensvision erläutert – mit anwendungsrelevanten Motivationsindikatoren (Aufgabenperformanz und ausgelösten positive/negative Visionsassoziationen). Darüber hinaus setzte ich erneut die Wirkungsvariable der Visionskala (Rawolle et al., 2011) ein und maß die

subjektive Einschätzung der Visionswirkung durch die Probanden. Für die imaginäre Vision konnte kein statistisch bedeutsamer Effekt zwischen dem impliziten agentischen Motiv und der Fehlerquote im d2-Aufmerksamkeitstest gefunden werden (Hypothese 1.4). Entgegen den Erwartungen sagte die Höhe des agentischen Motivs die Fehlerquote nicht vorher. Wie angenommen konnten jedoch für die Kontrollgruppe auch keine statistisch bedeutsamen Effekte gefunden werden. Auch die erwartete Moderation durch die Bedingung blieb aus. Obwohl für das Anschlussmotiv erwartungsgemäß keine statistisch bedeutsamen Effekte gefunden wurden, bleibt die Annahme, dass angeregte implizite Motive zu einer Verbesserung der Aufgabenperformanz führen, für die agentische Vision unbestätigt. Eine mögliche Erklärung für dieses Phänomen könnte sein, dass ausschließlich leistungsthematische Visionen imstande sind, die Aufmerksamkeitsperformanz der Probanden zu erhöhen. Dieser Befund wäre im Einklang mit den bisherigen Forschungsergebnissen, da nach meinem Kenntnisstand nur leistungsthematische Visionen oder leistungsthematische Anregungen im Allgemeinen empirische Beweise für eine Verbesserung der Aufgabenperformanz liefern konnten (Brunstein & Hoyer, 2002; Brunstein & Maier, 2005; Brunstein & Schmitt, 2004; Rawolle, 2010b). Ebenfalls konnte weder die Anzahl der positiven (Hypothese 1.5.1) noch der negativen (Hypothese 1.5.2) Visionsassoziationen durch das implizite agentische Motiv vorhergesagt werden. Die aufgeschriebenen Rückmeldungen der Probanden (siehe Kapitel 5.3.8) können zur Interpretation dieser Ergebnisse beitragen. Wie dort beschrieben, bemängelten die Versuchsteilnehmer den fehlenden Bezug der imaginären Vision zum Unternehmen sowie die nicht vorhandene Zielsetzung der Vision. Obwohl eine Vielzahl der Probanden betonte, dass die imaginäre Vision motivierende Bilder in ihnen entstehen ließ (vgl. Kapitel 5.3.8), wurde diese ausgelöste positive Wirkung möglicherweise durch die fehlende inhaltliche Passung zwischen der Vision und dem Unternehmen abgeschwächt. Bei künftigen Visionsentwicklungen sollte deshalb darauf geachtet werden, dass die konstruierte Vision inhaltlich zu den Dienstleistungen und Produkten des Unternehmens passt. Ferner sollte sie eine konkrete zukünftige Zielsetzung beinhalten, die die Mitarbeiter erstrebenswert empfinden. Die fehlende inhaltliche Passung der in der Studie eingesetzten imaginären Vision könnte vermutlich daran liegen, dass bei deren Entwicklung nicht alle Ebenen und Bereiche des Unternehmens eingebunden waren. Lediglich Vertreter aus Personal und Unternehmenskommunikation beteiligten sich am Visionsworkshop. Damit unterschiedliche Blickwinkel und Expertisen in die Visionsentwicklung einfließen und die Vision in der Belegschaft eine breite Akzeptanz findet, sollten nach Rawolle und Kehr (2012) Repräsentanten

aller Hierarchieebenen und Bereiche in den Entwicklungsprozess einbezogen werden. Auch wenn keine signifikanten Ergebnisse mit dem impliziten Anschlussmotiv vorlagen, konnte insgesamt die motivierende Wirkung der imaginären Vision mittels non-deklarativen Indikatoren nicht nachgewiesen werden. Genauso konnte die subjektive Einschätzung der Visionswirkung durch das implizite agentische Motiv ebenfalls nicht vorhergesagt werden (Hypothese 1.3.1). Obwohl sich wie angenommen keine signifikanten Ergebnisse mit dem impliziten Anschlussmotiv zeigten, blieb die Annahme, dass das angeregte implizite agentische Motiv zu einer höheren Visionswirkung führt, somit unbestätigt. Für den fehlenden Zusammenhang könnte – wie bereits für die Unternehmensvision erläutert – das Messverfahren (Fragebogen) verantwortlich sein. Künftig sollten deshalb verstärkt eher non-deklarative Motivationsindikatoren zum Einsatz kommen.

Meine zweite Überlegung beschäftigte sich mit den positiven Effekten der Visualisierbarkeit von Visionen. Angenommen wurde, dass die Visualisierbarkeit einer Vision positiv mit deren Wirkung zusammenhängt (Hypothese 1.2.1). Hypothesenkonform konnte für die imaginäre Vision bestätigt werden, dass eine hohe Visualisierbarkeit zu einer hohen positiven Wirkung führt. Eine weitere Annahme, die sich mit der Visualisierbarkeit einer Vision auseinandersetzte, war, dass Visualisierbarkeit den Zusammenhang zwischen impliziten Motiven und der Visionswirkung verstärkt (Hypothese 1.3.2). Jedoch zeigte sich keine Moderation durch die Visualisierbarkeit auf den Zusammenhang zwischen dem agentischen impliziten Motiv und der Wirkung der imaginären Vision. Nichtsdestotrotz zeigte sich weiterhin der signifikante Haupteffekt von Visualisierbarkeit auf Wirkung und belegte empirisch, dass die Visualisierbarkeit der Vision einen direkten positiven Einfluss auf die Visionswirkung hat. Ferner konnten – wie angenommen – keine statistisch bedeutsamen Ergebnisse für das Anschlussmotiv nachgewiesen werden. Trotzdem blieb die oben beschriebene Moderationsannahme unbestätigt, was möglicherweise (wie in Hypothese 1.3.1) auf das deklarative Messverfahren zurückzuführen ist. In Hypothese 1.1.2 rechnete ich eine weitere Moderation, um den Effekt der Visualisierbarkeit auf den Zusammenhang zwischen dem impliziten agentischen Motiv und der affektiven Präferenzen für die Vision zu belegen. Im Einklang mit meiner Erwartung ließ sich die Annahme, dass die höchste Visionswirkung dann entsteht, wenn das agentische Motiv hoch ausgeprägt ist und eine hohe Visualisierbarkeit vorliegt, bestätigen. Auch dieser Befund stimmt mit den zitierten Visionsassoziationen im Kapitel 5.3.8 überein, bei denen die hohe Visualisierbarkeit der imaginären Vision öfters betont wurde. Überdies bestärkt er die Annahmen und

Befunde mehrerer Autoren (Emrich et al., 2001; Naido & Lord, 2008; Schlabit, 2013; Strasser, 2011), dass die Bildhaftigkeit der Vision deren motivationale Wirkung beeinflusst. Nicht die mittelmäßig bildhafte Unternehmensvision, aber die stark bildhaft angereicherte imaginäre Vision verstärkte den Zusammenhang zwischen impliziten Motiven und affektiven Präferenzen. Hypothesenkonform ist ebenfalls, dass bei der imaginären Vision für das Anschlussmotiv keine signifikanten Ergebnisse vorlagen.

An dritter Stelle untersuchte ich, ob affektive Präferenzen auch bei der imaginären Vision für deren motivationalen Wirkung eine Rolle spielen. Folglich bin ich in Hypothese 1.6.1 davon ausgegangen, dass affektive Präferenzen für die Vision die subjektive Einschätzung der Visionswirkung vorhersagen. Im Einklang mit der Hypothese konnte bestätigt werden, dass diese Präferenzen zu einer höheren Wirkung der imaginären Vision führten. Überdies kontrollierte ich, ob die affektiven Präferenzen den Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Visionswirkung teilweise mediieren (Hypothese 1.2.2). Wie erwartet konnte eine partielle Mediation über die affektiven Präferenzen gezeigt werden. So kann man davon ausgehen, dass die Visualisierbarkeit der Vision die affektiven Präferenzen für die Vision anregt, die wiederum für die positiven Visionseffekte verantwortlich sind. In Anlehnung an Kehr (2005) vermutete ich ferner, dass ein angeregtes implizites agentisches Motiv zu affektiven Präferenzen für die Vision führt (Hypothese 1.1.1). Diese Annahme blieb jedoch unbestätigt. Als mögliche Ursache hierfür, wie bereits für die Unternehmensvision beschrieben, kann die verwendete Methode – ein Fragebogen für die Erfassung der affektiven Präferenzen – sein. Besser geeignet für die Messung der Resultate der angeregten impliziten Motive wäre ein non-deklaratives Motivationsmaß wie z.B. der IPANAT-Test nach Quirin et al. (2009). Erwähnenswert ist ebenfalls, dass auch das implizite Anschlussmotiv die affektiven Präferenzen nicht vorhersagte. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass trotz des fehlenden Zusammenhangs in Hypothese 1.1.1 Hinweise auf die Beteiligung der affektiven Präferenzen im Motivationsprozess der imaginären Vision gefunden werden konnten.

Viertens testete ich die Rolle der kognitiven Präferenzen und erwartete abgeleitet aus dem Kompensationsmodell von Kehr (2004a, 2005), dass die höchste motivationale Wirkung dann entsteht, wenn affektive und kognitive Präferenzen gleichzeitig hoch ausgeprägt sind. Die Moderation durch die kognitiven Präferenzen auf den Zusammenhang zwischen affektiven Präferenzen und der Wirkung der imaginären Vision überprüfte ich in Hypothese 1.6.2. Entgegen der Erwartung wurde

der Moderationseffekt nicht bestätigt. Eine Erklärung für dieses Phänomen könnte – wie bei den Assoziationen bereits angedeutet (siehe Kapitel 5.3.8) – in den zwei für die Wirkung zentral, jedoch der imaginären Vision fehlenden Merkmale liegen. Aufgrund des nicht vorhandenen Bezugs zum Unternehmen sowie der mangelnden, unklaren Zielsetzung entstehen nicht genügend kognitive Präferenzen für die Vision. Folglich können diese den Zusammenhang zwischen affektiven Präferenzen und Wirkung der imaginären Vision nicht stärken.

An fünfter Stelle wurden die Zusammenhänge zwischen sämtlichen Variablen (implizites agentisches Motiv, affektive Präferenzen, Visualisierbarkeit und Visionswirkung der imaginären Vision) im Gesamtmodell getestet. Entgegen den Erwartungen wies das angenommene Modell lediglich einen mäßigen Fit auf, klärte jedoch von der Wirkungsvariable 75.00 % der Varianz auf. Zudem wurde der Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung signifikant über die affektiven Präferenzen mediiert. Auch der indirekte Weg von der Interaktion zwischen Visualisierbarkeit und implizitem agentischen Motiv auf die Einschätzung der imaginären Visionswirkung wurde signifikant.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die meisten Befunde für die Unternehmensvision hypothesenkonform ausfielen. Im Gegensatz dazu erbrachten die Ergebnisse für die imaginäre Vision ausschließlich für die motivierende Rolle der Visualisierbarkeit und der affektiven Präferenzen Bestätigung. Die anderen erwarteten Motivationseffekte blieben aus. Möglicherweise ist dies auf den fehlenden Bezug zum Unternehmen sowie auf die nicht vorhandene oder für manche Probanden unklare Zielsetzung der imaginären Vision zurückzuführen.

Da Studie 1 vielversprechende Befunde über die Bedeutung der Visualisierbarkeit und der affektiven Präferenzen lieferte, sollten diese Befunde mit einer anderen Unternehmensvision repliziert werden. Daher untersuchte ich in Studie 2 erneut die Relevanz dieser Variablen im Motivationsprozess von Visionen, wobei ich den Schwerpunkt auf die langfristigen Effekte legte. Dabei versuchte ich, auch für das Gesamtmodell empirische Belege für die Zusammenhänge der motivationalen Einflussvariablen über die Zeit zu erbringen.

Bevor jedoch Studie 2 beschrieben wird, erfolgt zunächst die Erläuterung, wie sich die gefundenen Ergebnisse sowie die Erkenntnisse aus der qualitativen Auswertung der Visionsassoziationen in ein umfassendes Gesamtmodell integrieren lassen.

5.4.3 Weiterführende Überlegungen

Der Befund, dass die höchste Motivationswirkung von Visionen dann erzielt wird, wenn affektive und kognitive Präferenzen hoch ausgeprägt sind sowie die Vermutung, dass auch die inhaltliche Passung der Vision von Bedeutung ist, führen zur Annahme, dass auch eine explizite Seite im Motivationsprozess von Visionen eine Rolle spielt. Dieser Gedankengang befindet sich im Einklang mit den Hinweisen von Rawolle, Schlabitx und Strasser (Rawolle, 2010a; Rawolle, 2010b; Schlabitx, 2013; Strasser, 2011), die die Überprüfung der Rolle des expliziten Motivationssystems für ein umfassendes Verständnis der motivationalen Effekte von Visionen empfehlen. Bereits McClelland et al. (1989) beschrieben in ihrer Arbeit, dass das menschliche Verhalten nicht nur durch das implizite, sondern auch durch das explizite Motivationssystem bestimmt wird. Genauso betont Schultheiss (2001, 2008) in seinem Informationsverarbeitungsmodell und Kehr (2004a, 2005) in seinem Kompensationsmodell die Wichtigkeit der zwei Steuerungsinstanzen (implizite und explizite Motive), die auf unterschiedliche Stimuli reagieren und verschiedene Motivationsmaße beeinflussen. Aufbauend auf diesen Überlegungen nehme ich an, dass auch die explizite Seite mit den Einflussvariablen explizite Motive, kognitive Präferenzen und inhaltliche Passung die motivationalen Effekte von Visionen beeinflusst (siehe Abbildung 20).

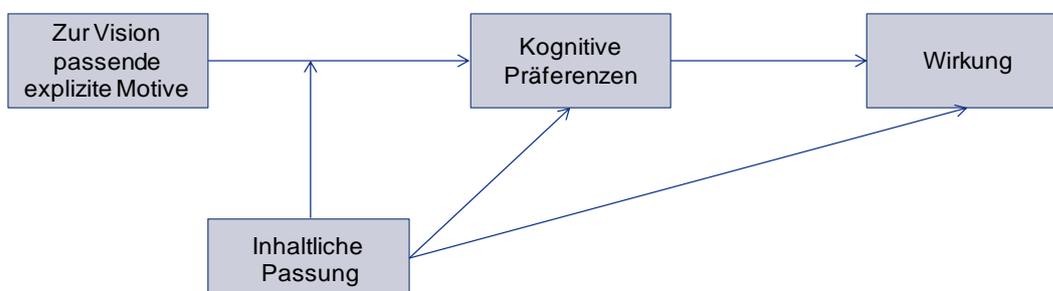


Abbildung 20. Explizite Seite des Gesamtmodells für Studie 1.

Die Grundüberlegung für die explizite Seite des Gesamtmodells ist, dass der verbal formulierte, motivthematische Inhalt der Vision die korrespondierenden expliziten Motive der Person anregt und so zu kognitiven Präferenzen für die Vision führt. Kognitive Präferenzen sind gedankliche Vorlieben einer Person (Kehr, 2005), die Verhalten vorhersagen, bei denen es um bewusste Entscheidungen und geplante Auswahlprozesse geht (McClelland et al., 1989). Mit anderen Worten nehme ich an, dass kognitive Präferenzen in bewussten Bewertungen und Ansch-

ten zum Ausdruck kommen und das relevante Verhalten so selektieren und energetisieren, dass eine Visionsverwirklichung wahrscheinlicher wird.

Die Erkenntnis aus Studie 1, dass der Bezug zum Unternehmen sowie eine klare Zielsetzung Gegenstand der Vision sein sollten, passt hervorragend in den bewussten Teil des Motivationsprozesses. Sowohl der Unternehmensbezug als auch die Zielsetzung der Vision stellen rationale, bewusste Aspekte dar, die man auch als verbale Stimuli bezeichnen kann. Folglich beeinflusst die inhaltliche Passung – als verbaler Stimuli – die Beziehung zwischen den expliziten Motiven, kognitiven Präferenzen und Wirkung analog zur Visualisierbarkeit auf zwei unterschiedliche Weisen: Erstens moderiert sie den Zusammenhang zwischen den expliziten Motiven und den kognitiven Präferenzen. Zweitens sagt die inhaltliche Passung die Wirkung der Vision sowohl direkt als auch indirekt – mediert über die kognitiven Präferenzen – vorher.

Das bisherige Gesamtmodell (siehe Abbildung 7) konzentrierte sich auf den unbewussten Motivationsprozess von Visionen, während die neu ergänzte Seite (siehe Abbildung 20) vielmehr die bewusste Wirkweise von Visionen beleuchtet. Diese zwei Wirkmechanismen lassen sich in einem integrierten Gesamtmodell (siehe Abbildung 21) zusammenfassen und ermöglichen dadurch ein umfassendes Verständnis über die gesamte Wirkweise von Visionen.

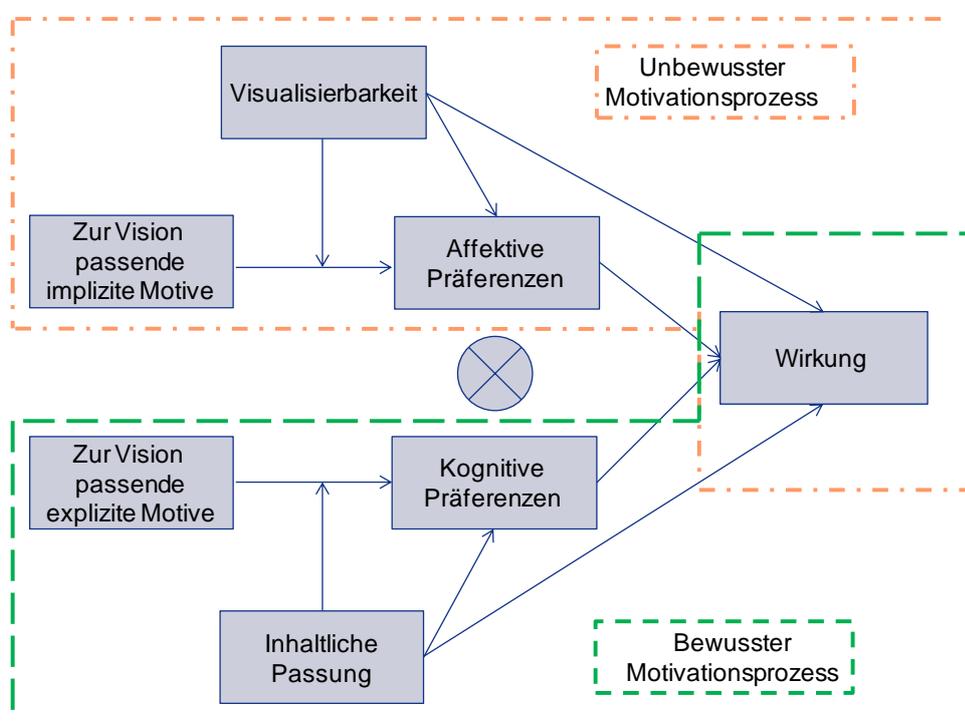


Abbildung 21. Integriertes Gesamtmodell für Studie 1.

In diesem integrierten Gesamtmodell wird die Visionswirkung einerseits durch das Zusammenspiel aus impliziten Motiven, Visualisierbarkeit, affektiven Präferenzen und andererseits durch das Zusammenspiel aus expliziten Motiven, inhaltlicher Passung und kognitiven Präferenzen beeinflusst. In der Mitte des Motivationsprozesses befindet sich die Interaktion aus affektiven und kognitiven Präferenzen, die ebenfalls auf die Visionswirkung einwirkt. Die höchste Motivationswirkung wird dann erwartet, wenn alle Einflussvariablen (Visualisierbarkeit, inhaltliche Passung und die beiden Präferenzen) hoch ausgeprägt sind. Die Visionswirkung sollte im unbewussten Motivationsprozess eher mit einem non-deklarativen Motivationsmaß wie z.B. Veränderungen im Blutdruck und der Herzfrequenz oder anhand von enzymatischen und hormonellen Indikatoren gemessen werden (Kosslyn, 2005; Rawolle, 2010b; Schultheiss & Brunstein, 2002; Schultheiss et al., 2005). Demgegenüber sollten im bewussten Motivationsprozess vielmehr deklarative-Motivationsindikatoren wie z.B. Beurteilungen und Einstellungen gemessen über Fragebögen zum Einsatz kommen. Infolgedessen erscheint es sinnvoll, diese unterschiedlichen Motivationsmaße auch im erweiterten Gesamtmodell deutlich zu kennzeichnen (siehe Abbildung 22).

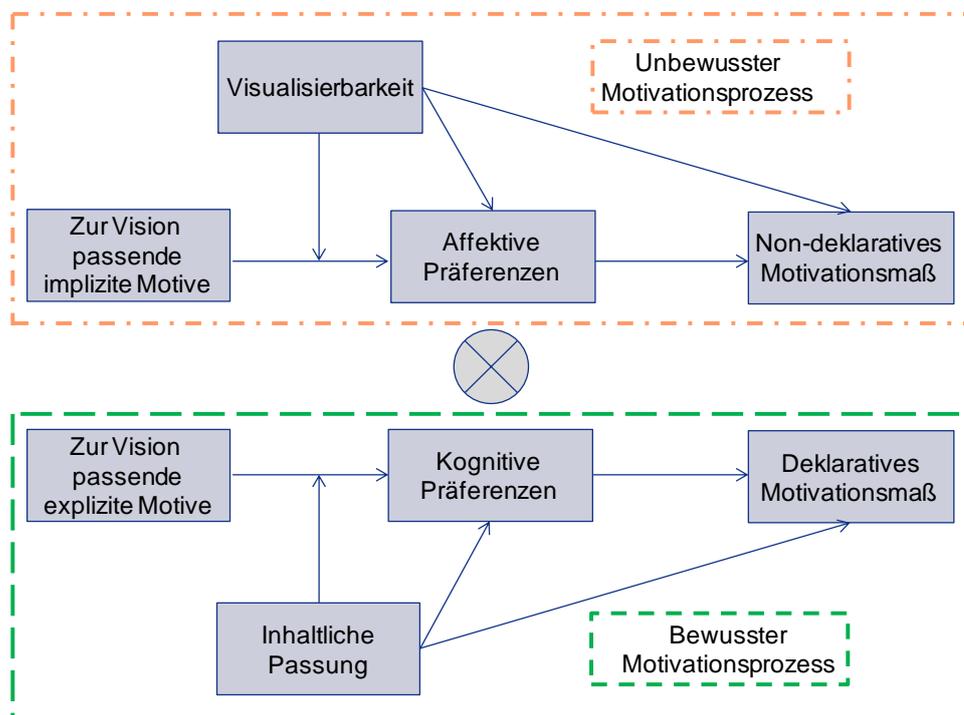


Abbildung 22. Integriertes Gesamtmodell für Studie 1 mit unterschiedlichen Motivationsmaßen.

Der Gegenstand dieses Kapitels basiert auf rein theoretischen Überlegungen. Aufgrund der fehlenden Datenbasis konnten die explizite Seite des Gesamtmodells und somit das integrierte Gesamtmodell nicht überprüft werden. In zukünftigen Studien sollten diese aufgestellten Modelle sowohl mit Unternehmensvisionen als auch mit persönlichen Visionen von Individuen auf Gültigkeit getestet werden.

6 STUDIE 2

Studie 1 verdeutlichte, dass die Visualisierbarkeit einer Vision sowie die affektiven Präferenzen für sie eine zentrale Rolle für die Wahrnehmung ihrer Wirkung spielen. Um diese Befunde zu replizieren und auszuweiten, konzentrierte sich die Studie 2 ebenfalls auf die Zusammenhänge dieser Variablen. Jedoch überprüfte ich meine Hypothesen dieses Mal in einem Längsschnittdesign zu zwei Messzeitpunkten (T1 und T2) mit einem Jahr Abstand. Wie auch in Studie 1 heben die rot markierten Kästchen in den Abbildungen die jeweils diskutierten Hypothesen hervor.

6.1 Hypothesen

In Studie 1 konnte gezeigt werden, dass die Visualisierbarkeit der Unternehmensvision und der imaginären Vision positiv mit der Einschätzung der motivationalen Wirkung zusammenhängt (Hypothese 1.2.1). Zwei Forschungsstränge unterstützen diesen Befund: Erstens zeigten einige Forscher in ihren Arbeiten, dass die Imagination eines Zukunftsereignisses Motivation und Kraft für dessen Verwirklichung bringt (Oyserman et al., 2006; Ruvolo & Markus, 1992; Sherman et al., 1981; Taylor & Pham, 1996). Zweitens belegen zahlreiche empirische Studien die positiven Effekte einer plastischen und metaphorischen Sprachverwendung (Conger, 1991; Emrich et al., 2001; Mio et al., 2005; Naido & Lord, 2008; Schlabit, 2013; Strasser, 2011). Daher sollten Visionen als mentale Bilder der Zukunft (Conger, 1999; Rawolle, 2010b; Stam et al., 2010; Yukl, 2001) zu einer positiven Wirkung führen, wenn sie eine hohe Visualisierbarkeit aufweisen (siehe Abbildung 23). Auch in Studie 2 wurde deshalb folgende Hypothese noch einmal getestet:

Hypothese 2.7.1

Die Visualisierbarkeit der Vision hat einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Vision.

Ebenfalls wird – wie auch in Studie 1 – angenommen, dass der Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung (teilweise) über die affektiven Präferenzen für die Vision vermittelt wird (Hypothese 1.2.2; siehe Abbildung 23). Affektive Präferenzen – emotional verankerte Vorlieben (Kehr, 2004a) – entstehen dann, wenn die Vorstellung der Vision positive Emotionen in der Person hervorruft. In diesem Fall wird das relevante Verhalten durch Spaß und Freude energetisiert und setzt spontane Verhaltensimpulse frei, die in einer höheren Visionswirkung münden.

Daraus lässt sich wie schon in Studie 1 folgende Hypothese ableiten, die zu beiden Zeitpunkten T1 und T2 überprüft wurde:

Hypothese 2.7.2

Der Einfluss der Visualisierbarkeit der Vision auf deren positive Wirkung wird teilweise über die affektiven Präferenzen für die Vision mediiert.

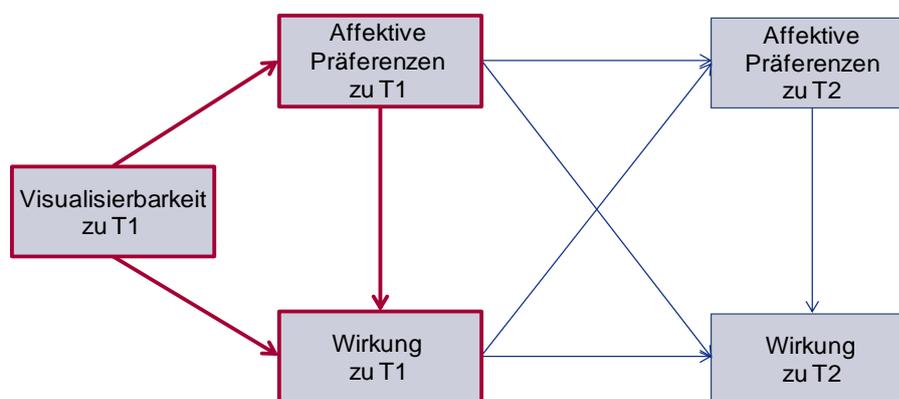


Abbildung 23. Hypothese über Visualisierbarkeit, affektive Präferenzen und Wirkung für Studie 2.

Ferner nehme ich an, dass die positiven Effekte der affektiven Präferenzen auch langfristig zur Geltung kommen. Dies beruht auf der Annahme, dass affektive Präferenzen für die Vision, die zum ersten Messzeitpunkt (T1) verspürt wurden, die Person über einen längeren Zeitraum begleiten und dadurch auch zu einem späteren Zeitpunkt (T2) noch vorhanden sein sollten und somit eine positive Wirkung hervorrufen (indirekter Effekt Pfad 1 in Abbildung 24). Zudem führt die aus den affektiven Präferenzen resultierende positive Wirkung zu T1 zu einer positiven Verstärkung, was wiederum in affektiven Präferenzen für die Vision zu T2 mündet. Wie bereits thematisiert, werden diese affektiven Präferenzen zu T2 in einer positiven Wirkung der Vision zu T2 sichtbar (indirekter Effekt Pfad 2 in Abbildung 24). Ebenfalls kann man davon ausgehen, dass die aufgrund der affektiven Präferenzen zu T1 entstandene positive Wirkung zu T1 auch über die Zeit wirkt. Infolgedessen wird die positive Wirkung der Vision, die zum ersten Messzeitpunkt verspürt wurde, auch ein Jahr später zu T2 immer noch wirksam (indirekter Effekt Pfad 3 in Abbildung 24). Mit anderen Worten erwarte ich, dass die affektiven Präferenzen für die Vision zu Zeitpunkt T1 entweder über den direkten Weg (direkter Effekt in Abbildung 24) oder über die indirekten Wege (die drei oben erwähnten Pfade) einen positiven Einfluss auf die Visionswirkung zu T2 ausüben. Aus dieser Überlegung lässt sich folgende Hypothese formulieren:

Hypothese 2.8

Je höher die affektiven Präferenzen für die Vision zu Zeitpunkt T1 sind, desto positiver wird die Wirkung der Vision zu Zeitpunkt T2 eingeschätzt.

Die Überprüfung der Hypothese 2.8 erfolgt über den direkten Weg sowie über die indirekten Wege. Die indirekten Wege werden über die folgenden drei Pfade berechnet:

Indirekter Effekt Pfad 1

Die affektiven Präferenzen zu Zeitpunkt T1 haben einen positiven Effekt auf die affektiven Präferenzen zu Zeitpunkt T2. Diese wiederum sagen die Wirkung der Vision zu Zeitpunkt T2 vorher.

Indirekter Effekt Pfad 2

Die affektiven Präferenzen zu Zeitpunkt T1 haben einen positiven Effekt auf die Wirkung der Vision zu Zeitpunkt T1. Diese wiederum beeinflussen die affektiven Präferenzen zu T2 und sagen schließlich die Wirkung der Vision zu Zeitpunkt T2 vorher.

Indirekter Effekt Pfad 3

Die affektiven Präferenzen zu Zeitpunkt T1 haben einen positiven Effekt auf die Wirkung der Vision zu Zeitpunkt T1. Diese wiederum sagen die Wirkung der Vision zu Zeitpunkt T2 vorher.

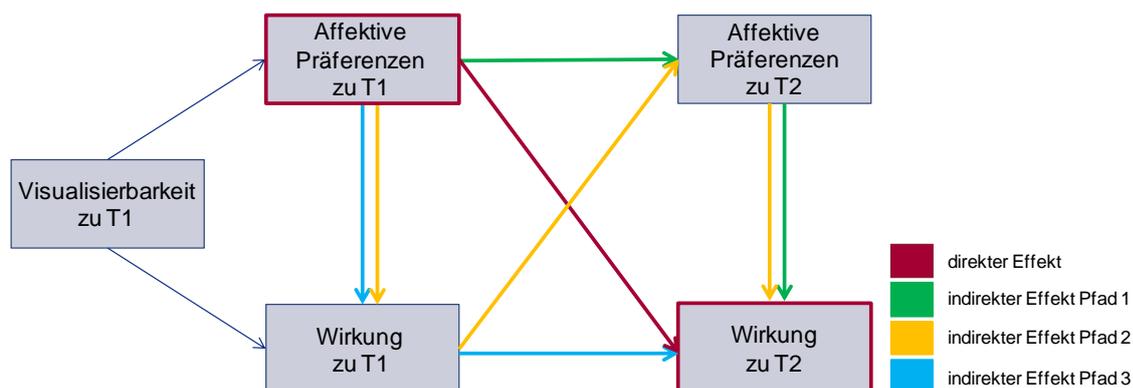


Abbildung 24. Hypothese über affektive Präferenzen und Wirkung für Studie 2.

Über die Einzelhypothesen 2.7.1 - 2.8 hinaus wird zudem das Gesamtmodell (siehe Abbildung 25) über die Zeit auf Signifikanz getestet.

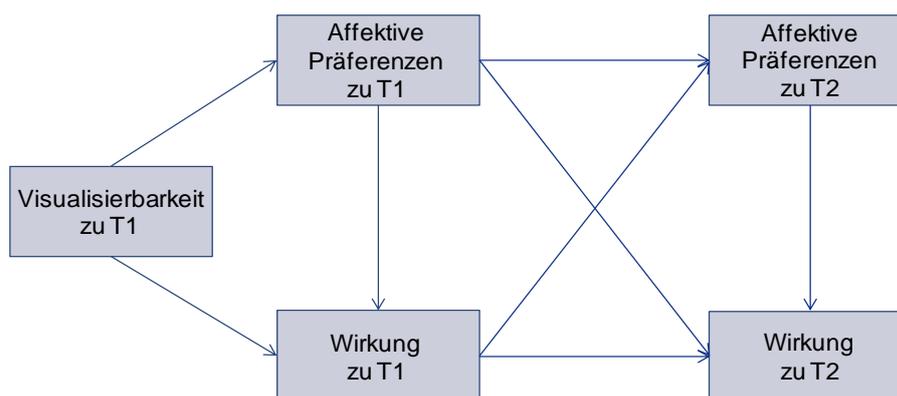


Abbildung 25. Gesamtmodell für Studie 2.

Zuletzt nehme ich – wie bereits für die Hypothese 1.6.1 (Studie 1) ausgeführt – an, dass die affektiven Präferenzen für die Vision zu einer höheren Wirkung der Vision führen (siehe Abbildung 26).

Wenn die kognitiven Präferenzen mit den bestehenden affektiven Präferenzen nicht kompatibel sind, entsteht ein intrapsychischer Handlungskonflikt in der Person (Kehr 1998, 2004a, 2004b) und die Motivationswirkung der Vision wird gestört. Daher nehme ich analog zur Hypothese 1.6.2 (Studie 1) an, dass die kognitiven Präferenzen auf den Zusammenhang zwischen den affektiven Präferenzen und der Wirkung ebenfalls einen Einfluss haben (siehe Abbildung 26). Die höchste Visionswirkung erwarte ich dann, wenn beide Präferenzen hoch ausgeprägt sind. In Studie 1 konnte ich für die Unternehmensvision beide Hypothesen bestätigen. Nun sollen die Annahmen in Studie 2 für beide Zeitpunkte T1 und T2 repliziert werden.

Hypothese 2.9.1

Die affektiven Präferenzen für die Vision haben einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Vision.

Hypothese 2.9.2

Dieser Einfluss wird von den kognitiven Präferenzen für die Vision moderiert.

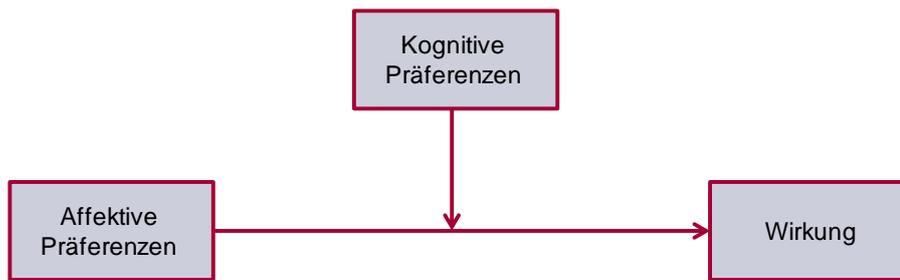


Abbildung 26. Hypothese über affektive Präferenzen, kognitive Präferenzen und Wirkung für Studie 2.

6.2 Methoden

6.2.1 Stichprobe

Die vorliegende Studie wurde in einem Tochterunternehmen des großen Wirtschaftsunternehmens durchgeführt, in dem bereits die erste Studie stattgefunden hat. Dieses wurde als Untersuchungsfeld ausgesucht, da zum Erhebungszeitpunkt in einem Bereich des Tochterunternehmens eine Vision (folgend *Bereichsvision* genannt, siehe Anhang B) neu entwickelt und kommuniziert worden ist. Dadurch konnte überprüft werden, ob auch schon eine ganz neu eingeführte Unternehmensvision die vermuteten positiven Effekte mit sich bringt. Zudem konnte getestet werden, ob diese Effekte auch nach einem Jahr noch stabil sind. Die Überprüfung der formulierten Hypothesen wurde in zwei Erhebungen mit einem Abstand von einem Jahr durchgeführt. Die Studie beschränkte sich auf die deutschlandweit eingesetzten Mitarbeiter, die diesem Unternehmensbereich (ca. 1500) zugehörig waren. Aus diesem Kreis wurden 150 Mitarbeiter zufällig ausgewählt und persönlich per E-Mail angeschrieben (siehe Anhang A). Grundvoraussetzung für die Teilnahme war eine Betriebszugehörigkeit von mindestens einem Jahr.

An der ersten Erhebung nahmen 79 Versuchspersonen teil. Davon waren 41 (51.90 %) Frauen und 38 (48.10 %) Männer. Die Altersstruktur setzte sich wie folgt zusammen: 9 (11.39 %) Personen waren weniger als 30 Jahre alt, 15 (18.99 %) befanden sich zwischen 31 und 40, 32 Versuchspersonen waren zwischen 41 und 50 und 23 Personen waren mindestens 51 Jahre alt. Die zweite Erhebung mit insgesamt 101 Personen setzte sich aus 53 (52.48 %) weiblichen und 48 (47.52 %) männlichen Probanden zusammen. Die Tabelle 20 gibt detaillierte Informationen über die Stichprobenverteilung. Die Schnittmenge umfasst die Versuchspersonen, die an beiden Befragungszeitpunkten teilgenommen haben ($n = 54$).

Tabelle 20.

Stichprobenverteilung für Studie 2.

	Gesamtstich- probe zu T1	Gesamtstich- probe zu T2	Schnittmenge zu T1	Schnittmenge zu T2
Geschlecht				
weiblich	51.90	52.48	48.15	44.44
männlich	48.10	47.52	51.85	55.56
Alter				
< 30 Jahre	11.39	11.88	9.26	7.41
31-40 Jahre	18.99	22.77	22.22	16.66
41-50 Jahre	40.51	41.59	44.44	43.60
> 50 Jahre	29.11	23.76	24.08	29.63
Betriebszugehörigkeit				
< 2 Jahre	11.39	7.92	11.11	.00
2-5 Jahre	3.80	9.90	1.85	12.96
6-10 Jahre	15.19	16.84	16.67	12.96
11-20 Jahre	34.18	38.61	33.33	37.04
> 21 Jahre	35.44	29.73	37.04	37.04
Höchster Bildungsabschluss				
(Fach-) Abitur	10.13	9.90	11.11	11.11
(Fach-) Hochschulabschluss	60.76	63.37	62.96	64.81
Promotion	11.39	10.89	7.41	7.41
Sonstiger Anschluss	17.72	15.84	18.52	16.67

Anmerkung. Alle Angaben sind in % angegeben.

6.2.2 Untersuchungsdesign

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine Längsschnittuntersuchung, bei der dieselben Fragebögen zu zwei Messzeitpunkten eingesetzt wurden.

Die erste Erhebung fand kurz nach der Veröffentlichung der Bereichsvision von Juli bis August 2010 statt. Die zweite Befragung wurde ein Jahr später zwischen Juli und August 2011 durchgeführt. Die Studien wurden als Onlinebefragung konzipiert und mithilfe der Fragebogen-Software Unipark (www.unipark.de) realisiert. Die Dauer der Befragung betrug 15-20 Minuten.

6.2.3 Untersuchungsdurchführung

Als erstes erhielten die Versuchspersonen die Vision in schriftlicher Form präsentiert. Anschließend wurden die affektiven und kognitiven Präferenzen der Probanden für die Vision mithilfe der 3K-Skala von Kehr et al. (2007, siehe Anhang E) erhoben. Es folgte die Visionsskala nach Rawolle et al. (2011), die die Visualisierbarkeit und die subjektive Einschätzung der Wirkung maß (siehe Anhang F). Zum Schluss wurden einige biographische Daten der Teilnehmer erfasst. Beide Befragungen liefen absolut identisch ab, bis auf einen kleinen Unterschied. Die erste Durchführung beinhaltete am Ende den Hinweis auf die zweite Befragung, ergänzt mit der Bitte der erneuten Teilnahme.

6.2.4 Messinstrumente

Darbietung der Vision

Die Probanden erhielten die Vision in schriftlicher Form (siehe Anhang B). Alle Versuchspersonen wurden gebeten, diese sorgfältig durchzulesen und sich auf die Inhalte einzulassen.

Affektive und kognitive Präferenzen

Die affektiven und kognitiven Präferenzen für die Vision wurden analog zur Studie 1 (vgl. Kapitel 5.2.4) mit der 3K-Skala nach Kehr et al. (2007) erhoben. Beide Subskalen, die zur Messung der Präferenzen eingesetzt wurden, beinhalteten drei Items. Die Teilnehmer wurden gebeten, auf einer fünfstufigen Skala zu beantworten, inwieweit die einzelnen Behauptungen für sie zutreffend waren. Genaue Angaben zu den Mittelwerten, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der affektiven und kognitiven Präferenzen sind aus Tabelle 21 zu entnehmen.

Tabelle 21.

Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der affektiven und kognitiven Präferenzen für die Gesamtstichprobe zu T1 und T2 sowie für die Schnittmenge zu T1 und T2.

	Gesamtstich- probe zu T1	Gesamtstich- probe zu T2	Schnittmenge zu T1	Schnittmenge zu T2
Affektive Präferenzen	$M = 3.61$	$M = 3.42$	$M = 3.71$	$M = 3.55$
	$SD = .72$	$SD = .86$	$SD = .66$	$SD = .75$
	$\alpha = .55$	$\alpha = .56$	$\alpha = .38$	$\alpha = .71$
Kognitive Präferenzen	$M = 3.94$	$M = 3.67$	$M = 4.01$	$M = 3.75$
	$SD = .81$	$SD = .87$	$SD = .78$	$SD = .83$
	$\alpha = .86$	$\alpha = .84$	$\alpha = .85$	$\alpha = .87$

Visualisierbarkeit der Vision

Analog zu Studie 1 wurde aus thematisch zusammengehörenden Einzelitems der Visionsskala die Variable Visualisierbarkeit gebildet. Sie basiert auf denselben Items, die bereits in Kapitel 5.2.4 verwendet wurden, jedoch ohne die negativ formulierten Items, da diese unter Berücksichtigung der Empfehlung von Kline (2005) aus der Skala entfernt wurden. Die deskriptive Statistik der Variable Visualisierbarkeit ist in Tabelle 22 dargestellt.

Tabelle 22.

Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der Variable Visualisierbarkeit für die Gesamtstichprobe zu T1 und T2 sowie für die Schnittmenge zu T1 und T2.

	Gesamtstich- probe zu T1	Gesamtstich- probe zu T2	Schnittmenge zu T1	Schnittmenge zu T2
Visualisierbarkeit	$M = 3.09$	$M = 2.91$	$M = 3.12$	$M = 3.09$
	$SD = .88$	$SD = .86$	$SD = .85$	$SD = .82$
	$\alpha = .88$	$\alpha = .85$	$\alpha = .86$	$\alpha = .82$

Wirkung der Vision

Zur Beurteilung der Wirkung der Bereichsvision kam – wie auch in Studie 1 (siehe Kapitel 5.2.4) – die Wirkungsskala der Visionsskala nach Rawolle et al. (2011) zum Einsatz. Die Probanden mussten ihre Einschätzung auf einer fünfstufigen Skala abgeben und dabei Fragen beantworten, die sich mit dem Einfluss der dargebotenen Vision auseinandersetzten. Im Gegensatz zur Studie 1 wurden aber analog zur Visualisierbarkeit nur positiv formulierte Aussagen verwendet (Kline, 2005). Aus der nachfolgenden Tabelle 23 lassen sich die Einzelwerte für die Wirkung ablesen.

Tabelle 23.

Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenzen der Variable Wirkung für die Gesamtstichprobe zu T1 und T2 sowie für die Schnittmenge zu T1 und T2.

	Gesamtstich- probe zu T1	Gesamtstich- probe zu T2	Schnittmenge zu T1	Schnittmenge zu T2
Wirkung	$M = 3.30$	$M = 3.06$	$M = 3.35$	$M = 3.19$
	$SD = .59$	$SD = .68$	$SD = .56$	$SD = .58$
	$\alpha = .95$	$\alpha = .96$	$\alpha = .94$	$\alpha = .95$

6.2.5 Statistische Datenauswertung

Zusätzlich zu den in Kapitel 5.2.5 (Studie 1, statistische Datenauswertung) verwendeten Verfahren wurde ein modifiziertes Cross-Lagged-Panel-Design (Campbell, 1963) angewendet, um mögliche kausale Wirkzusammenhänge in der vorliegenden Längsschnittuntersuchung zu identifizieren. Das Design wurde insofern modifiziert, dass der Zusammenhang der Variablen (affektive Präferenzen und Wirkung der Vision) zu Zeitpunkt 1 mit einer Mediation über die Visualisierbarkeit zu Zeitpunkt T1 ergänzt wurde. Vor der Anwendung des Verfahrens wurden nach den Anregungen von Reindes (2006) einige Voraussetzungen überprüft.

- 1) Als erstes musste begründet werden, wie der Abstand zwischen den beiden Messzeitpunkten gewählt wurde. Streng genommen werden mit diesem Design keine Aussagen über generelle kausale Strukturen getroffen, sondern nur über kausale Zusammenhänge innerhalb des erfassten Zeitfensters. Das gewählte Zeitintervall orientierte sich am

Turnus den jährlich stattfindenden Mitarbeiterbefragungen des Unternehmens. Daher wurden die Datenerhebungen in einem Abstand von einem Jahr durchgeführt.

- 2) Zweitens erforderte das Untersuchungsdesign, dass die verwendeten Variablen zeitgleich innerhalb eines Messzeitpunktes erhoben werden. Wenn die Messung der Variablen nicht zum gleichen Zeitpunkt erfolgt, gibt es Schwierigkeiten mit der Interpretation der Cross-Lags. Diese Voraussetzung wurde ebenfalls erfüllt, da die Variablen affektive Präferenzen und Wirkung sowohl in T1 als auch in T2 gleichzeitig gemessen wurden.
- 3) Da das Cross-Lagged-Panel-Design Veränderungen über die Zeit vorher-sagen will, musste drittens sichergestellt werden, dass es sich bei den erfassten Merkmalen nicht um Konstante (zeitinvariante Variable, welche sich über die Zeit nicht verändern) handelte. Auch diesem Kriterium wurde die Studie 2 gerecht, da hier ausschließlich stetige, veränderliche Variablen verwendet wurden.

Die Tabelle 24 beinhaltet alle Hypothesen der Studie 1, deren Ergebnisse im kommenden Kapitel dargestellt werden.

Tabelle 24.

Überblick zu den Hypothesen und Messinstrumente der Studie 2.

Hypothesen

Messinstrumente

Hypothese 2.7.1:

Die Visualisierbarkeit der Vision hat einen positiven Effekt auf die Wirkung der Vision.

Visualisierbarkeit (Visionsskala)

Hypothese 2.7.2:

Dieser Einfluss wird teilweise über die affektiven Präferenzen für die Vision mediiert.

Affektive Präferenzen (3K-Skala)

Wirkung (Visionsskala)

Hypothese 2.8:

Je höher die affektiven Präferenzen für die Vision zu Zeitpunkt T1 sind, desto positiver wird die Wirkung der Vision zu Zeitpunkt T2 eingeschätzt.

Affektive Präferenzen (3K-Skala)

Wirkung (Visionsskala)

Hypothese 2.9.1:

Die affektiven Präferenzen für die Vision haben einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Vision.

Affektive Präferenzen (3K-Skala)

Hypothese 2.9.2:

Dieser Einfluss wird von den kognitiven Präferenzen für die Vision moderiert.

Kognitive Präferenzen (3K-Skala)

Wirkung (Visionsskala)

6.3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Befunde zu den in Studie 2 aufgestellten Hypothesen vorgestellt. Für die Berechnungen innerhalb eines Messzeitpunkts wurde immer die Gesamtstichprobe analysiert. Für Berechnungen über die beiden Messzeitpunkte T1 und T2 wurde die Schnittmenge aus den beiden Messungen verwendet. Tabelle 25 und Tabelle 26 zeigen die Interkorrelationen aller Variablen für die Gesamtstichprobe zu T1 bzw. T2. Tabelle 27 und Tabelle 28 bilden die Korrelationskoeffizienten aller Variablen für die Schnittmenge zu T1 bzw. T2 ab.

Tabelle 25.

Korrelationstabelle aller Variablen für die Gesamtstichprobe zu T1 in Studie 2.

	1.	2.	3.	4.
Präferenzen				
1. Affektive Präferenzen	--			
2. Kognitive Präferenzen	.82***	--		
Visionsskala				
3. Visualisierbarkeit	.43***	.46***	--	
4. Wirkung	.53***	.58***	.73***	--

Anmerkung. $N = 79$.

*** $p < .001$.

Tabelle 26.

Korrelationstabelle aller Variablen für die Gesamtstichprobe zu T2 in Studie 2.

	1.	2.	3.	4.
Präferenzen				
1. Affektive Präferenzen	--			
2. Kognitive Präferenzen	.86***	--		
Visionsskala				
3. Visualisierbarkeit	.56***	.55***	--	
4. Wirkung	.72***	.73***	.75***	--

Anmerkung. $N = 101$.

*** $p < .001$.

Tabelle 27.

Korrelationstabelle aller Variablen für die Schnittmenge zu T1 in Studie 2.

	1.	2.	3.	4.
Präferenzen				
1. Affektive Präferenzen	--			
2. Kognitive Präferenzen	.83***	--		
Visionsskala				
3. Visualisierbarkeit	.43*	.42*	--	
4. Wirkung	.47**	.50***	.69***	--

Anmerkung. $N = 54$.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tabelle 28.

Korrelationstabelle aller Variablen für die Schnittmenge zu T2 in Studie 2.

	1.	2.	3.	4.
Präferenzen				
1. Affektive Präferenzen	--			
2. Kognitive Präferenzen	.85***	--		
Visionsskala				
3. Visualisierbarkeit	.54***	.54***	--	
4. Wirkung	.70***	.66***	.74***	--

Anmerkung. $N = 54$.

*** $p < .001$.

6.3.1 Visualisierbarkeit, affektive Präferenzen und Wirkung

Erhebungszeitpunkt T1

Den in Hypothese 2.7.1 angenommenen Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung überprüfte ich mit einer Regressionsanalyse. Das Ergebnis ($R^2 = .73$) fiel gemäß der Vorhersage aus und zeigte einen hoch signifikanten Effekt für die Gesamtstichprobe zu T1, $\beta = .73$, $t(77) = 9.33$, $SE = .08$, $p < .001$. Damit konnte die Annahme, je höher die Visualisierbarkeit, desto höher die Wirkung der Bereichsvision, bestätigt werden.

Anschließend testete ich, ob dieser Zusammenhang (teilweise) über die affektiven Präferenzen für die Vision mediiert wurde (Hypothese 2.7.2). Hierzu führte ich nach dem Ansatz von Baron und Kenny (1986) mehrere Regressionsanalysen durch. Das erste Resultat zeigte einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen der Visualisierbarkeit und den affektiven Präferenzen, $\beta = .44$, $t(77) = 4.24$, $SE = .10$, $p < .001$. Die zweite Analyse von der Visualisierbarkeit auf die Wirkung wies – wie bereits in Hypothese 2.7.1 erwähnt – ebenfalls einen statistisch hoch bedeutsamen Effekt auf, $\beta = .73$, $t(77) = 9.33$, $SE = .08$, $p < .001$. Drittens überprüfte ich den Effekt des Mediators auf die abhängige Variable, nachdem ich für die Visualisierbarkeit kontrolliert hatte. Die Analyse zeigte den erwarteten signifikanten Zusammenhang, $\beta = .26$, $t(76) = 3.18$, $SE = .08$, $p < .01$. Viertens kontrollierte ich für den Mediator und testete, ob weiterhin eine signifikante Beziehung zwischen der Visualisierbarkeit und der Wirkung festgestellt werden konnte. Aus der Berechnung ergab sich, dass der Einfluss von der Visualisierbarkeit auf die Wirkung sank, jedoch statistisch bedeutsam blieb, $\beta = .61$, $t(76) = 7.50$, $SE = .08$, $p < .001$, $R^2 = .57$ (siehe Abbildung 27). Nach Baron und Kenny (1986) lag demnach eine partielle Mediation vor. Mit dem Sobel-Test konnte anschließend bestätigt werden, dass die Aufnahme der affektiven Präferenzen in die Regressionsgleichung den Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung signifikant reduzierte ($z = 2.50$, $p < .05$). Ferner war der indirekte Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung nicht Null bei einem bias-korrigierten 95 %-Konfidenzintervall basierend auf 5000 Stichproben (.04 bis .21, mit einer Punktschätzung für den indirekten Effekt von .11).

Dementsprechend wurde der Effekt von Visualisierbarkeit zu T1 auf die Wirkung zu T1 hypothesenkonform teilweise über den indirekten Weg (affektive Präferenzen zu T1) mediiert. So führte bspw. eine hohe Visualisierbarkeit zu affektiven Präferenzen, die wiederum in einer höheren Einschätzung der Wirkung der Bereichsvision mündeten. Zusammenfassend konnten also beide Hypothesen für die Bereichsvision zu T1 bestätigt werden.

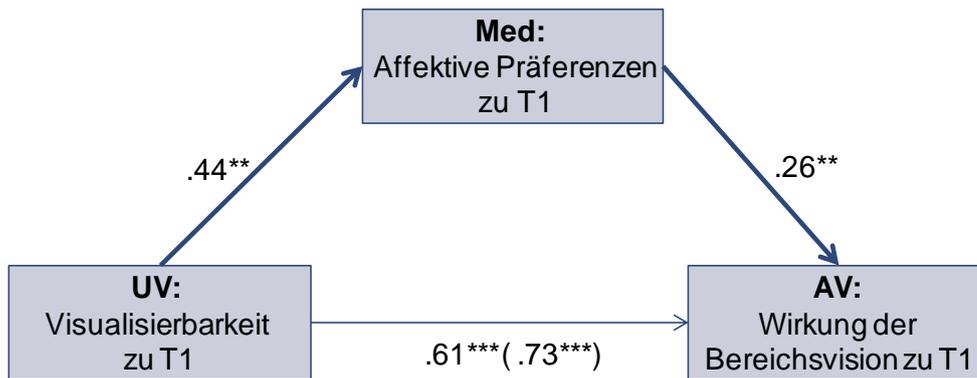


Abbildung 27. Affektive Präferenzen zu T1 als Mediator bei der Vorhersage der Wirkung der Bereichsvision zu T1 durch die Visualisierbarkeit zu T1.

** $p < .01$; *** $p < .001$.

Erhebungszeitpunkt T2

Auch für den zweiten Erhebungszeitpunkt testete ich beide Hypothesen für die Gesamtstichprobe. Als erstes überprüfte ich, ob die Visualisierbarkeit einen positiven Effekt auf die Wirkung der Bereichsvision hatte (Hypothese 2.7.1). Es ließ sich ein hoch signifikanter Zusammenhang ($R^2 = .56$) nachweisen, $\beta = .75$, $t(99) = 11.41$, $SE = .07$, $p < .001$.

Nachdem bestätigt werden konnte, dass die Visualisierbarkeit einen positiven Effekt auf die Wirkung der Bereichsvision hatte, prüfte ich, ob die affektiven Präferenzen diesen Zusammenhang (teilweise) mediieren (Hypothese 2.7.2). Um die Mediation zu bestätigen, führte ich mehrere Regressionsanalysen durch. Die ersten Ergebnisse fielen gemäß Vorhersage aus und erbrachten den Nachweis über den signifikanten Effekt der Visualisierbarkeit auf den Mediator, $\beta = .56$, $t(99) = 6.72$, $SE = .08$, $p < .001$, genauso wie den statistisch bedeutsamen Effekt von Visualisierbarkeit auf die Wirkung der Bereichsvision, $\beta = .75$, $t(99) = 11.41$, $SE = .07$, $p < .001$. Ebenfalls konnte ein signifikanter Effekt von den affektiven Präferenzen auf die abhängige Variable nachgewiesen werden, nachdem für die Visualisierbarkeit kontrolliert wurde, $\beta = .43$, $t(98) = 6.32$, $SE = .07$, $p < .001$. Anschließend untersuchte ich, ob nach Kontrolle für den Mediator der Effekt von Visualisierbarkeit auf Wirkung immer noch signifikant blieb. Das Ergebnis ($R^2 = .69$) zeigte, dass der Einfluss von Visualisierbarkeit auf Wirkung stark sank, trotzdem blieb dieser signifikant, $\beta = .51$, $t(98) = 7.62$, $SE = .07$, $p < .001$ (siehe Abbildung 28). Daher lag nach Baron und Kenny (1986) eine partielle Mediation vor. Mit dem Sobel-Test konnte nachgewiesen werden, dass die Aufnahme der affektiven

Präferenzen in die Regressionsgleichung den Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung der Bereichsvision hoch signifikant reduzierte ($z = 4.58, p < .001$). Zudem war der indirekte Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung nicht Null bei einem bias-korrigierten 95 %-Konfidenzintervall basierend auf 5000 Stichproben (.13 bis .36, mit einer Punktschätzung für den indirekten Effekt von .24).

Hypothesenkonform wurde somit der Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit zu T2 und Wirkung der Bereichsvision zu T2 teilweise über die affektiven Präferenzen zu T2 mediiert.

Damit fielen beide Hypothesen auch für den Erhebungszeitpunkt 2 gemäß der Vorhersage aus.

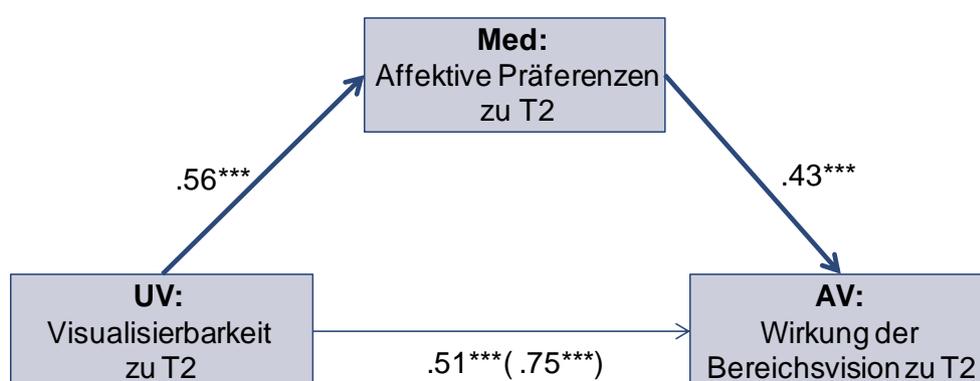


Abbildung 28. Affektive Präferenzen zu T2 als Mediator bei der Vorhersage der Wirkung der Bereichsvision zu T2 durch die Visualisierbarkeit zu T2.

$^{***}p < .001$.

6.3.2 Affektive Präferenzen und Wirkung

Sowohl für die Unternehmensvision als auch für die imaginäre Vision lieferte Studie 1 Befunde dafür, dass affektive Präferenzen zu einer höheren Einschätzung der Visionswirkung führen. Dies wurde für die Bereichsvision erneut überprüft. Allerdings wurde hier der positive Effekt von den affektiven Präferenzen über die Zeit getestet. Demgemäß lautete die Hypothese 2.8: Je höher die affektiven Präferenzen für die Vision zu Zeitpunkt T1 sind, desto positiver wird die Wirkung der Vision zu Zeitpunkt T2 eingeschätzt. Diese positive Wirkung über die Zeit soll zum einen über den direkten Weg vorhanden sein und zum anderen über drei indirekte Wege (siehe auch Kapitel 6.1). Die Berechnung erfolgte mit dem Cross-Lagged-Panel-Design nach Campbell (1963; siehe auch Kapitel 6.2.5). Jedoch wurde das klassische Design durch eine Mediation des Zusammenhangs zwischen affektiven Präferenzen zu T1 und Wirkung zu T1 über die Visualisierbarkeit zu T1 ergänzt. Als

Stichprobe wurde die Schnittmenge verwendet. Der direkte Effekt zwischen den affektiven Präferenzen zu T1 auf die Wirkung der Bereichsvision zu T2 lässt sich aus Abbildung 29 und Tabelle 29 entnehmen, $\beta = -.24$, $p < .01$. Somit besteht zwischen den Variablen ein signifikanter negativer Zusammenhang.

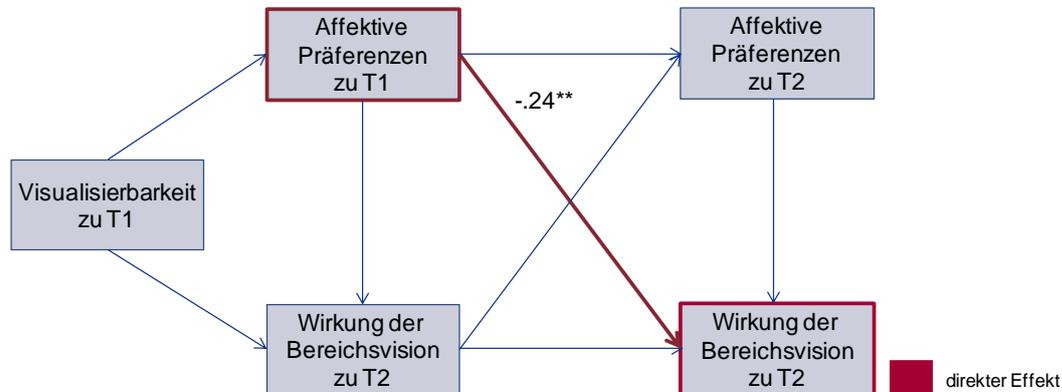


Abbildung 29. Hypothese über affektive Präferenzen und Wirkung, erklärt durch den direkten Effekt.

$^{**}p < .01$.

Indirekte Effekte lassen sich durch die Multiplikation der einzelnen Pfadkoeffizienten berechnen (Kline, 2005). Der erste geprüfte indirekte Pfad lief über die affektiven Präferenzen zu T2 (siehe indirekter Effekt Pfad 1 in Abbildung 30). Folgende Berechnung wurde für die Ermittlung dieses indirekten Pfades durchgeführt: Pfadstärke (Affektive Präferenzen zu T1 \rightarrow Affektive Präferenzen zu T2) \times Pfadstärke (Affektive Präferenzen zu T2 \rightarrow Wirkung der Bereichsvision zu T2). Mit den Werten aus Abbildung 30 ergibt sich daraus: $.26 \times .48 = .12$. Somit hat der erste indirekte Effekt zwischen den affektiven Präferenzen zu T1 und der Wirkung der Vision zu T2 einen Koeffizienten von $\beta = .12$.

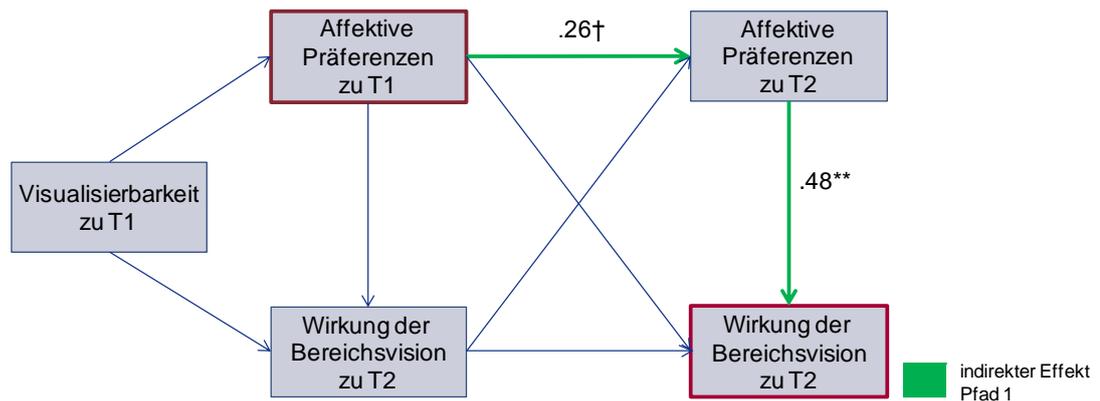


Abbildung 30. Hypothese über affektive Präferenzen und Wirkung, erklärt durch den ersten indirekten Effekt (Pfad 1).

$\dagger p < .10$; $**p < .01$.

Der zweite indirekte Pfad lief über die Wirkung zu T1 sowie über die affektiven Präferenzen zu T2 (indirekter Effekt Pfad 2 in Abbildung 31). Aus der Berechnung ergab sich ein indirekter Effekt von $\beta = .04$.

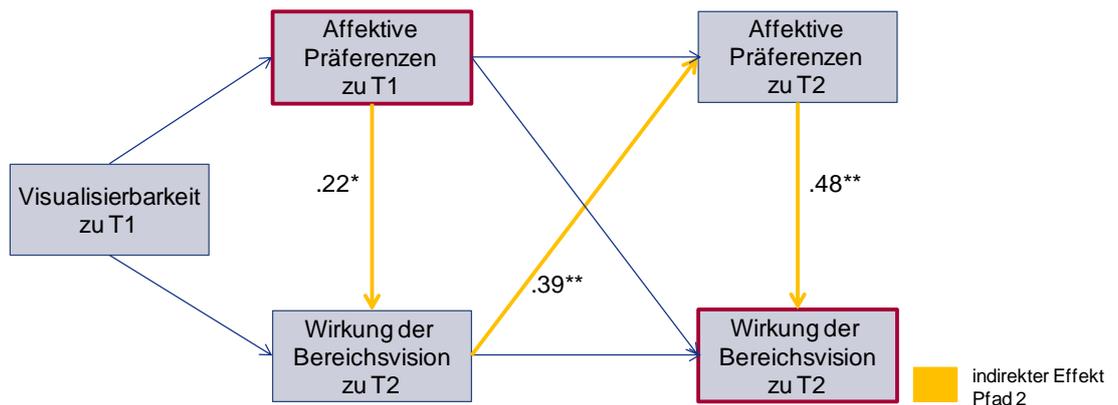


Abbildung 31. Hypothese über affektive Präferenzen und Wirkung, erklärt durch den zweiten indirekten Effekt (Pfad 2).

$*p < .05$; $**p < .01$.

Der dritte indirekte Pfad lief über die Wirkung zu T1 (indirekter Effekt Pfad 3 in Abbildung 33) und wies einen indirekten Effekt von $\beta = .14$ auf.

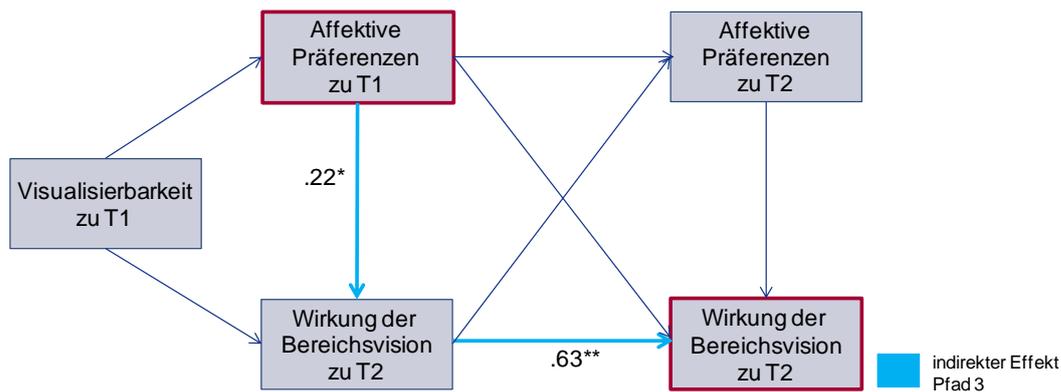


Abbildung 32. Hypothese über affektive Präferenzen und Wirkung, erklärt durch den dritten indirekten Effekt (Pfad 3).

* $p < .05$; ** $p < .01$.

Die Summe der drei indirekten Effekte ergibt den totalen indirekten Effekt ($.12 + .04 + .14 = .30$). So weist der totale indirekte Effekt von affektiven Präferenzen zu T1 auf die Wirkung der Bereichsvision zu T2 einen signifikanten Wert von $\beta = .30$, $p < .01$ auf (siehe auch Tabelle 29). Da der direkte und der totale indirekte Effekt in gegenläufige Einflussrichtung wirken, heben sie sich in der Summe im totalen Effekt auf ($\beta = .06$, $p > .05$, siehe auch Tabelle 29). In diesem Fall spricht man von einem Suppressor-Effekt (Urban & Mayerl, 2007). Aufgrund der Tatsache, dass der totale indirekte Effekt signifikant ($\beta = .30$, $p < .01$) und größer als der signifikante direkte Effekt ($\beta = -.24$, $p < .01$) ist, wird die Hypothese 2.8 bestätigt.

6.3.3 Gesamtmodell - Visualisierbarkeit, affektive Präferenzen und Wirkung

Analog zur Studie 1 wurde auch für Studie 2 über die einzelnen Berechnungen hinaus das Gesamtmodell auf Signifikanz getestet (Abbildung 33). Hierzu wurde ein Pfadmodell mit AMOS gerechnet.

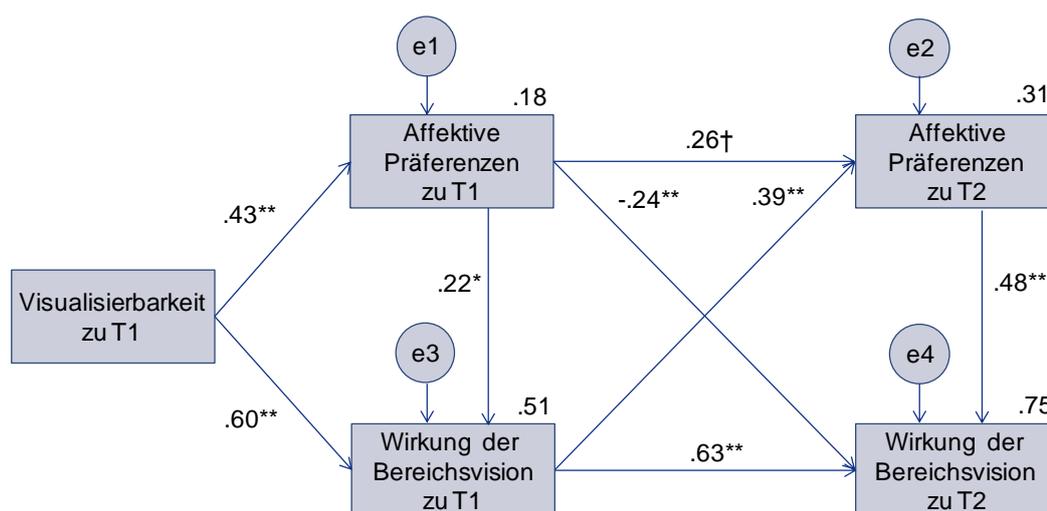


Abbildung 33. Gesamtmodell für die Bereichsvision in Studie 2.

e1, e2, e3 und e4 sind Fehlerterme.

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

Das angenommene Modell passte sehr gut zu den vorliegenden Daten. Das Chi-Quadrat betrug .17 (df =2, $p = .92$), der CFI war 1.00 und die RMSEA .00. Auch im Gesamtmodell fand sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Visualisierbarkeit zu T1 und der Wirkung zu T1 ($p < .01$; siehe Tabelle 29). Zudem wurde dieser Zusammenhang über die affektiven Präferenzen zu T1 signifikant mediiert, $\beta = .09$, $p < .05$. Der direkte Weg von den affektiven Präferenzen zu T1 auf die Wirkung zu T2 wies einen negativen, signifikanten Zusammenhang auf, $\beta = -.24$, $p < .01$. Jedoch wurde der indirekte Weg von den affektiven Präferenzen zu T1 auf die Wirkung der Vision zu T2 (durch die drei oben erwähnten Pfade) signifikant, $\beta = .30$, $p < .01$ (siehe Tabelle 29). Überdies ist aus Tabelle 29 ersichtlich, dass die Visualisierbarkeit der Vision auch eine langfristige motivationale Wirkung ausübt. So zeigte die Visualisierbarkeit zu T1 einen signifikanten indirekten Effekt auf die affektiven Präferenzen zu T2 ($\beta = .38$, $p < .01$), sowie auf die Wirkung der Bereichsvision zu T2 ($\beta = .52$, $p < .01$).

Wie man in Abbildung 33 sieht, klärte die Pfadanalyse von der Wirkungsvariable zu T1 51.00 % der Varianz und zu T2 75.00 % der Varianz auf.

Tabelle 29.

Effektkoeffizienten der Prädiktoren des Gesamtmodells für die Bereichsvision in Studie 2.

Pfad	direkt	indirekt	total
Visu → Affektive P. zu T1	.43**	--	.43**
Visu → Wirkung zu T1	.60**	.09*	.69**
Affektive P. zu T1 → Wirkung zu T1	.22*	--	.22*
Affektive P. zu T1 → Affektive P. zu T2	.26†	.08*	.34*
Wirkung zu T1 → Affektive P. zu T2	.39**	--	.39**
Wirkung zu T1 → Wirkung zu T2	.63**	.19**	.82**
Affektive P. zu T1 → Wirkung zu T2	-.24**	.30**	.06
Affektive P. zu T2 → Wirkung zu T2	.48**	--	.48**
Visu → Affektive P. zu T2	--	.38**	.38**
Visu → Wirkung zu T2	--	.52**	.52**

Anmerkungen. $N = 54$. Visu = Visualisierbarkeit, Affektive P. = Affektive Präferenzen, Wirkung = Wirkung der Bereichsvision.

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

6.3.4 Affektive Präferenzen, kognitive Präferenzen und Wirkung

Erhebungszeitpunkt T1

Um zu klären, ob die affektiven Präferenzen zu T1 einen Einfluss auf die Wirkung der Bereichsvision zu T1 hatten (Hypothese 2.9.1), wurde ein regressionsanalytisches Vorgehen gewählt. Der Effekt ($R^2 = .27$) fiel wie erwartet hoch signifikant aus, $t(77) = 5.46$, $SE = .10$, $p < .001$ (siehe Schritt 1 in Tabelle 30). Nachdem bestätigt werden konnte, dass die affektiven Präferenzen die Wirkung der Bereichsvision vorhersagten, wurde in der nachfolgenden Regressionsanalyse untersucht, ob dieser Zusammenhang durch die kognitiven Präferenzen moderiert wurde (Hypothese 2.9.2). Dazu nahm ich zuerst in Schritt 2 den kognitiven Präferenzen als abhängige Variable in die Regressionsgleichung mit auf und danach in Schritt 3 die Interaktion zwischen affektiven und kognitiven Präferenzen. Das Resultat ($R^2 = .37$, $\Delta R^2 = .04$) für die Interaktion zwischen affektiven und kognitiven Präferenzen auf die Wirkung war signifikant, $t(75) = 2.32$, $SE = .09$,

$p < .05$ (siehe Schritt 3 in Tabelle 30). Wenn also sowohl affektive als auch kognitive Präferenzen hoch ausgeprägt waren, wurde die Wirkung der Bereichsvision zu T1 am höchsten eingeschätzt (siehe Abbildung 34). Im Gegensatz dazu wurde die Wirkung der Vision am geringsten eingeschätzt, wenn die affektiven Präferenzen hoch waren, die kognitiven Präferenzen dagegen niedrig.

Somit konnten beide Hypothesen für den Erhebungszeitpunkt T1 vollständig bestätigt werden.

Tabelle 30.

Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren affektive und kognitive Präferenzen und mit der von der Wirkung der Bereichsvision zu T1 aufgeklärten Varianz.

Prädiktor	Wirkung der Bereichsvision zu T1		
	Schritt β	Schritt 2 β	Schritt 3 β
Affektive P. zu T1	.53***	.15	.14
Kognitive P. zu T1		.46**	.53**
Affektive P. zu T1 * Kognitive P. zu T1.			.22*
R^2	.27	.33	.37
ΔR^2		.06	.04

Anmerkungen. $N = 79$. Affektive P. = Affektive Präferenzen, Kognitive P. = Kognitive Präferenzen.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

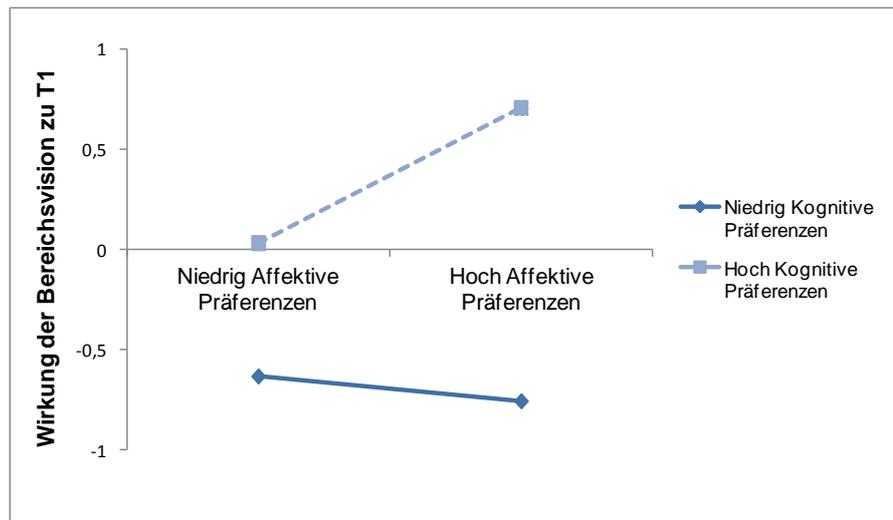


Abbildung 34. Wirkung der Bereichsvision zu T1 in Abhängigkeit der affektiven und kognitiven Präferenzen.

Erhebungszeitpunkt T2

Auch für den Erhebungszeitpunkt T2 rechnete ich eine Regressionsanalyse, um den Zusammenhang zwischen den affektiven Präferenzen und der Wirkung der Bereichsvision zu untersuchen (Hypothese 2.9.1). Das Ergebnis ($R^2 = .51$) zeigte gemäß den Vorhersagen einen hoch signifikanten Effekt, $t(99) = 10.18$, $SE = .07$, $p < .001$ (siehe Schritt 1 in Tabelle 31). Infolgedessen konnte bestätigt werden, dass die affektiven Präferenzen zu T2 positiv mit der Wirkung der Bereichsvision zu T2 zusammenhängen.

Im zweiten Schnitt rechnete ich die in Hypothese 2.9.2 angenommene Moderation über die kognitiven Präferenzen auf den oben beschriebenen Zusammenhang. Dazu fügte ich zuerst den kognitiven Präferenzen als abhängige Variable in die Regressionsgleichung hinzu (siehe Schritt 2) und danach die Interaktion zwischen affektiven und kognitiven Präferenzen (siehe Schritt 3). Die Regressionsanalyse ($R^2 = .54$, $\Delta R^2 = -.01$) zeigte eine nicht signifikante Interaktion, $t(97) = .08$, $SE = .06$, $p > .05$ (siehe Schritt 3 in Tabelle 31). Allerdings zeigte sich weiterhin ein signifikanter Haupteffekt der affektiven Präferenzen auf die Wirkung, $t(97) = 2.59$, $SE = .13$, $p < .05$, sowie zudem ein statistisch hoch bedeutsamer Haupteffekt der kognitiven Präferenzen auf die Wirkung der Bereichsvision, $t(97) = 3.14$, $SE = .14$, $p < .01$ (siehe Schritt 2 und Schritt 3 in Tabelle 31). Das bedeutet, je höher die affektiven oder die kognitiven Präferenzen für die Vision zu T2 ausgeprägt waren, desto höher wurde deren Wirkung zu T2 eingeschätzt.

Somit konnte für den Erhebungszeitpunkt T2 nur der positive Zusammenhang zwischen den affektiven Präferenzen und der Wirkung der Bereichsvision, nicht jedoch die Moderation durch die kognitiven Präferenzen bestätigt werden.

Tabelle 31.

Hierarchische Regression mit den standardisierten Koeffizienten der Prädiktoren affektive und kognitive Präferenzen und mit der von der Wirkung der Bereichsvision zu T2 aufgeklärten Varianz.

Prädiktor	Wirkung der Bereichsvision zu T2		
	Schritt 1 β	Schritt 2 β	Schritt 2 β
Affektive P. zu T2	.72***	.35*	.35*
Kognitive P. zu T2		.42**	.43**
Affektive P. zu T2 * Kognitive P. zu T2			.006
R^2	.51	.55	.54
ΔR^2		.04	-.01

Anmerkungen. $N = 101$. Affektive P. = Affektive Präferenzen, Kognitive P. = Kognitive Präferenzen.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Alle Ergebnisse zur Bereichsvision sind Tabelle 32 ersichtlich.

Tabelle 32.

Überblick über die Ergebnisse der Hypothesen der Studie 2.

Hypothesen	Überblick der Ergebnisse	
	Bereichsvision zu T1	zu T2
<p>Hypothese 2.7.1: Die Visualisierbarkeit der Vision hat einen positiven Effekt auf die Wirkung der Vision.</p>	✓	✓
<p>Hypothese 2.7.2: Dieser Einfluss wird teilweise über die affektiven Präferenzen für die Vision mediiert.</p>	✓	✓
<p>Hypothese 2.8: Je höher die affektiven Präferenzen für die Vision zu Zeitpunkt T1 sind, desto positiver wird die Wirkung der Vision zu Zeitpunkt T2 eingeschätzt.</p>		✓
<p>Hypothese 2.9.1: Die affektiven Präferenzen für die Vision haben einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Vision.</p>	✓	✓
<p>Hypothese 2.9.2: Dieser Einfluss wird von den kognitiven Präferenzen für die Vision moderiert.</p>	✓	X

Anmerkungen. ✓ = Hypothese konnte bestätigt werden; X = Hypothese konnte nicht bestätigt werden. T1 = erster Erhebungszeitpunkt, T2 = zweiter Erhebungszeitpunkt.

6.4 Diskussion

Ziel der vorliegenden Studie war, die wichtigsten Befunde aus Studie 1 mit einer anderen unternehmerischen Vision zu replizieren und empirische Belege für die langfristigen Motivationseffekte von Visionen zu erbringen.

Da in Studie 1 die positiven Effekte der Visualisierbarkeit von Visionen sich mehrmals nachweisen ließen, beabsichtigte ich in der vorliegenden Untersuchung, an erster Stelle erneut Belege für die Rolle der Visualisierbarkeit im Motivationsprozess von Visionen zu finden. Zweitens versuchte ich, die Ergebnisse der Studie 1 zum positiven Einfluss von affektiven Präferenzen auf die Visionswirkung zu replizieren. Erwartet wurde nicht nur eine kurzfristige, sondern auch eine langfristige Motivationswirkung der affektiven Präferenzen. An dritter Stelle testete ich wiederholt die Interaktion aus den affektiven und kognitiven Präferenzen und erwartete die höchste Motivationswirkung dann, wenn beide Präferenzen hoch ausgeprägt waren. Viertens erforschte ich in einem Gesamtmodell, ob die in Studie 1 prognostizierten und gefundenen Zusammenhänge zwischen den motivationalen Einflussvariablen auch über die Zeit bestehen blieben.

Die formulierten Hypothesen wurden anhand der Bereichsvision eines Großkonzerns zu zwei Erhebungszeitpunkten (T1 und T2) getestet. Die Diskussion der Ergebnisse – wie auch in Studie 1 – wurde nicht nach den Hypothesen, sondern thematisch gegliedert.

6.4.1 Diskussion der Ergebnisse zur Bereichsvision

In meiner ersten Überlegung beschäftigte ich mich mit den positiven Effekten der Visualisierbarkeit von Visionen. Genauer gesagt erwartete ich einen positiven Zusammenhang zwischen der Visualisierbarkeit und der Wirkung der Bereichsvision (Hypothese 2.7.1). Dieser Gedanke basiert auf zahlreichen empirischen Studien, die bei hoher Bildhaftigkeit sowie plastischer, metaphorischer Sprachverwendung bereits Motivationseffekte nachweisen konnten (Emrich et al., 2001; Mio et al., 2005; Naido & Lord, 2008; Strasser, 2011). Die Hypothese konnte zu beiden Messzeitpunkten (T1 und T2) bestätigt werden. Folglich kann man davon ausgehen, dass, je bildlicher die Vision wahrgenommen wurde, desto höher ihre Wirkung eingeschätzt wurde. Zusätzlich zeigte das Gesamtmodell (siehe Tabelle 29), dass die Visualisierbarkeit der Vision nicht nur die Wirkung der Bereichsvision zum ersten Erhebungszeitpunkt vorhersagt, sondern auch (über indirekte Effekte) die Wirkung zum zweiten Erhebungszeitpunkt. Ebenso wurde die Höhe der affektiven Präferenzen zu beiden Zeitpunkten über die Visualisierbarkeit der Bereichsvision

bestimmt (siehe Tabelle 21). Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Visualisierbarkeit einer Vision auch langfristige Motivationseffekte mit sich bringt.

Zweitens überprüfte ich die Beteiligung der affektiven Präferenzen im Motivationsprozess der Bereichsvision. Zuerst nahm ich an, dass die affektiven Präferenzen gegenüber der Vision einen Einfluss auf die subjektive Einschätzung der Visionswirkung ausüben (Hypothese 2.9.1). Wie angenommen, fand sich zu beiden Befragungszeitpunkten ein signifikanter Zusammenhang zwischen den affektiven Präferenzen und der Visionswirkung. Darüber hinaus untersuchte ich in Hypothese 2.8, ob diese Präferenzen auch langfristig ihre positive Wirkung entfalten können. Die Überlegung konnte (siehe Kapitel 6.3.2) mit einem Cross-Lagged-Panel-Design nach Campbell (1963) bestätigt werden. So beeinflussten die affektiven Präferenzen zu T1 die Wirkung der Bereichsvision zu T2 über drei indirekte Pfade: Erstens über die affektiven Präferenzen zu T2, zweitens über die Wirkung zu T1 sowie über die affektiven Präferenzen zu T2 und drittens über die Wirkung zu T2 (siehe Abbildung 24). Zusammenfassend kann man sagen, dass affektive Präferenzen nicht nur kurz-, sondern auch langfristig eine positive Wirkung haben. Weiterhin kontrollierte ich, ob affektive Präferenzen den Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung der Bereichsvision teilweise medieren (Hypothese 2.7.2). Erwartungsgemäß konnte sowohl zu T1 als auch zu T2 eine partielle Mediation nachgewiesen werden.

Abgeleitet aus dem Kompensationsmodell der Motivation und Volition nach Kehr (2004a, 2005) testete ich drittens, ob die kognitiven Präferenzen für die Vision den Zusammenhang zwischen den affektiven Präferenzen und der Wirkung der Vision verstärken (Hypothese 2.9.2). Zum ersten Erhebungszeitpunkt erbrachte die signifikante Interaktion aus affektiven und kognitiven Präferenzen die Bestätigung dieser Hypothese. Die höchste Motivationswirkung entstand dann, wenn beide Präferenzen hoch ausgeprägt waren. Jedoch wurde diese Interaktion zum zweiten Erhebungszeitpunkt T2 nicht mehr statistisch bedeutsam. Allerdings zeigten sich ein signifikanter Haupteffekt von affektiven Präferenzen auf die Wirkung sowie ein weiterer statistisch bedeutsamer Haupteffekt von kognitiven Präferenzen auf die Wirkung der Bereichsvision. Dies bedeutet, dass sowohl die affektiven als auch die kognitiven Präferenzen für die Vision zu T2 einen positiven Einfluss auf die Wirkung der Bereichsvision zu T2 hatten. Eine mögliche Ursache für die fehlende Interaktion könnte daran liegen, dass zwischen den affektiven und kognitiven Präferenzen eine hohe Korrelation ($r = .86, p < .001$) bestand. Somit liegt eine Homogenität zwischen den zwei Konstrukten vor (Bortz & Döring, 2006), die zu einer Verringerung der

Validität führt. Affektive und kognitive Präferenzen messen sehr ähnliche Informationen, obwohl sie aus der Theorie abgeleitet unterschiedliche Inhalte messen sollten. Dies kann ggf. dazu führen, dass die Interaktion aus den beiden Variablen nicht signifikant wird. Nichtsdestotrotz konnte zumindest zum ersten Erhebungszeitpunkt auch die Wichtigkeit der Passung zwischen affektiven und kognitiven Präferenzen im Motivationsprozess von Visionen belegt werden.

Analog zur Studie 1 überprüfte ich viertens die bisher beschriebenen und getesteten Hypothesen in einem Gesamtmodell (siehe Abbildung 33). Dieses aufgestellte Gesamtmodell passte sehr gut zu den vorliegenden Daten und klärte zu T1 von der Wirkungsvariable 51.00 % der Varianz und zu T2 75.00 % der Varianz auf. Weiterhin zeigen auch hier die Ergebnisse (siehe Tabelle 28), dass die Visualisierbarkeit der Vision sowohl die Höhe der affektiven Präferenzen als auch die Höhe der Visionswirkung zu beiden Befragungszeitpunkten vorhersagte. Ebenso beeinflussten die affektiven Präferenzen zu T1 auf einem direkten und indirekten sowie die affektiven Präferenzen zu T2 auf einem direkten Weg die Visionswirkung zu T2.

Zusammenfassend kann man sagen, dass für Studie 2, mit Ausnahme der fehlenden Interaktion der affektiven und kognitiven Präferenzen zu T2 alle Hypothesen vollständig bestätigt werden konnten.

Bevor nochmal ein Überblick über die wesentlichen Befunde aus der vorliegenden Dissertation sowie ein Ausblick erfolgt, wird zunächst analog zur Studie 1 auf die weiterführenden Überlegungen zu einem integrierten Gesamtmodell eingegangen.

6.4.2 Weiterführende Überlegungen

Studie 2 lieferte zum ersten Erhebungszeitpunkt analog zur Studie 1 den Beleg, dass die höchste Motivationswirkung von Visionen dann erzielt wird, wenn affektive und kognitive Präferenzen für die Vision hoch ausgeprägt sind. Dieser Befund lässt die Überlegung zu, dass die explizite Seite des Motivationsprozesses auch über die Zeit eine Rolle spielt. Deshalb wird wie auch schon in Studie 1 das Gesamtmodell um den expliziten, bewussten Motivationsprozess erweitert.

Analog zur Studie 1 besteht die explizite Seite für Studie 2, die den langfristigen bewussten Motivationsprozess von Visionen abbildet, aus den Einflussvariablen kognitive Präferenzen, inhaltliche Passung und der Visionswirkung (siehe Abbildung 35). Die Grundüberlegung für die kognitive Seite des Gesamtmodells ist, dass die inhaltliche Passung der Vision einen positiven Effekt auf die Visionswirkung ausübt

(siehe Kapitel 5.4). Ferner nehme ich an, dass der Zusammenhang zwischen inhaltlicher Passung und Visionswirkung teilweise über die kognitiven Präferenzen für die Vision vermittelt wird. Wenn die Vision inhaltlich zum Unternehmen passt, entstehen bei den Mitarbeitern kognitive Präferenzen für die Vision. Diese Präferenzen energetisieren wiederum das relevante Verhalten auf eine Art und Weise, dass sie die Wahrscheinlichkeit einer Visionsverwirklichung erhöhen. Zusätzlich nehme ich an, dass die kognitiven Präferenzen zum ersten Erhebungszeitpunkt nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig ihre positive Wirkung entfalten. So erwarte ich, dass kognitive Präferenzen zu T1 entweder über den direkten Weg oder über den indirekten Weg die Wirkung der Vision zu T2 positiv beeinflussen (siehe auch Kapitel 6.1). Die Überlegung beruht auf der Annahme, dass kognitive Präferenzen für die Vision, die zum ersten Befragungszeitpunkt verspürt wurde, die Person auch über einen längeren Zeitraum begleiten und dadurch zu einem späteren Zeitpunkt (zu T2) noch vorhanden sein sollten und somit auch zu T2 eine positive Wirkung auslösen. Zusätzlich gehe ich davon aus, dass die aus den kognitiven Präferenzen resultierende positive Wirkung zu T1 zu einer Verstärkung der kognitiven Präferenzen für die Vision zu T2 führt. Wie vorhin beschrieben, werden die kognitiven Präferenzen zu T2 in einer positiven Wirkung der Vision zu T2 sichtbar. Und zum Schluss vermute ich, dass die positive Wirkung zu T1, die aus den kognitiven Präferenzen für die Vision zu T1 resultiert, auch über die Zeit wirkt. Auf diese Weise beeinflussen die kognitiven Präferenzen zu T1 die Wirkung der Vision auch zum zweiten Erhebungszeitpunkt.

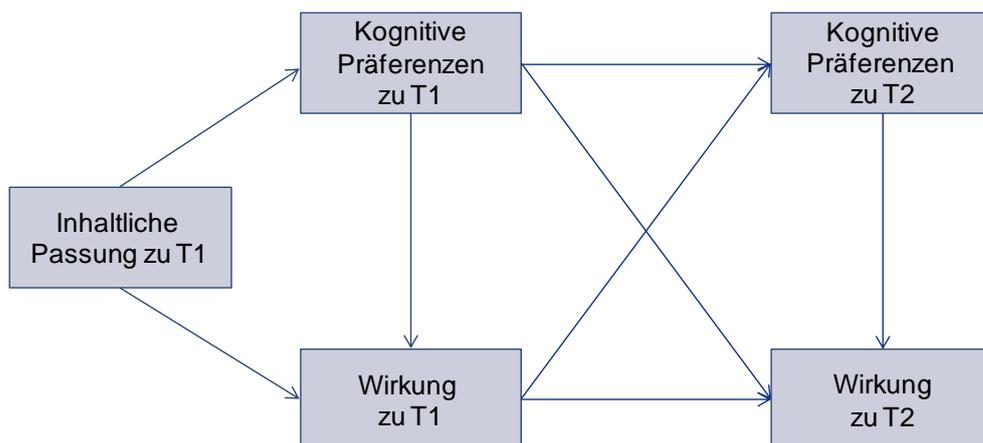


Abbildung 35. Explizite Seite des Gesamtmodells für Studie 2.

Während sich das empirisch getestete Gesamtmodell der Studie 2 (siehe Abbildung 25) dem unbewussten Motivationsprozess von Visionen widmet, konzentriert sich die hier dargestellte explizite Seite des Gesamtmodells in Studie 2

(siehe Abbildung 35) auf den bewussten Motivationsprozess von Visionen. Diese zwei Teilprozesse lassen sich auch in einem integrierten Gesamtmodell (siehe Abbildung 36) miteinander verbinden.

In diesem integrierten Gesamtmodell üben neben der Visualisierbarkeit zu T1 und der inhaltlichen Passung zu T1 die Variablen affektive und kognitive Präferenzen zu T1 einen Einfluss auf die resultierende Visionswirkung zu T1 aus. Ferner beeinflusst die Interaktion aus den beiden Präferenzen die Motivationswirkung. Die höchste Visionswirkung zu T1 wird erwartet, wenn all diese Variablen (Visualisierbarkeit, inhaltliche Passung und die beiden Präferenzen) hoch ausgeprägt sind. Die Visionswirkung zu T2 wird durch die beiden Präferenzen zu T1 und T2 sowie durch die Wirkung zum ersten Erhebungszeitpunkt vorhergesagt.

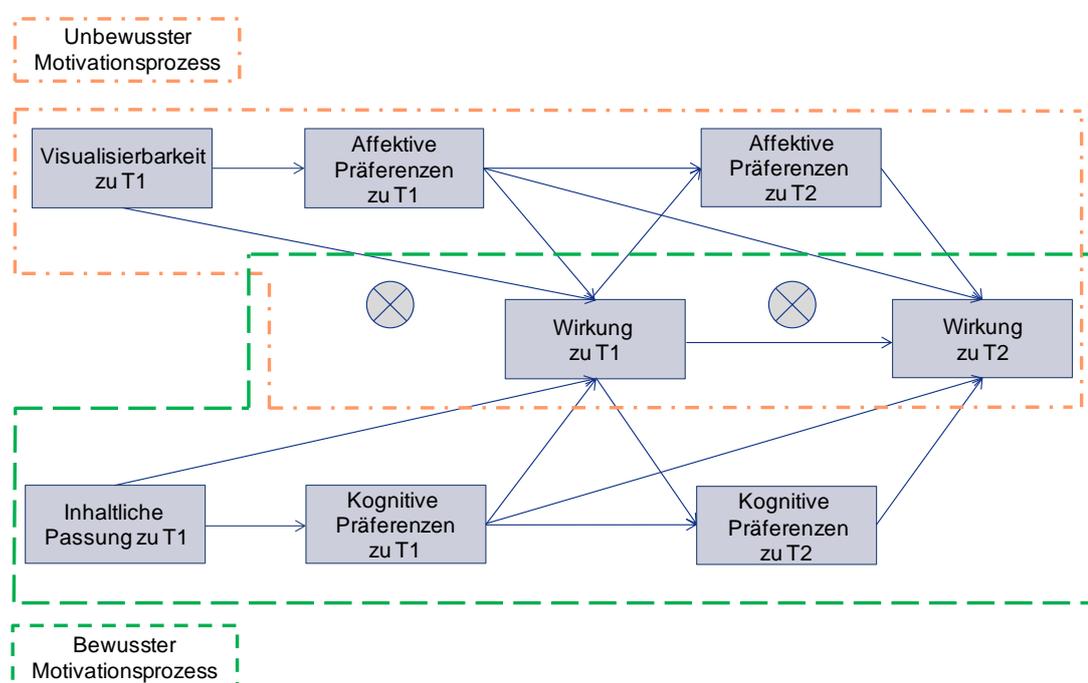


Abbildung 36. Integriertes Gesamtmodell für Studie 2.

Wie in Studie 1 (Abbildung 22) bereits dargestellt, lässt sich die Motivationswirkung von Visionen mit zwei unterschiedlichen Arten von Motivationsmaßen (deklarativ vs. non-deklarativ) erheben. Abhängig davon, ob es sich um einen unbewussten oder bewussten Motivationsprozess handelt, sollten verschiedene Motivationsindikatoren eingesetzt werden. Im unbewussten Motivationsprozess sollten eher non-deklarative Motivationsmaße und im bewussten Motivationsprozess vermehrt deklarative Motivationsmaße verwendet werden (siehe auch Kapitel 5.4.3). Den Einsatz der unterschiedlichen Motivationsmaße für die resultierende Visionswirkung verdeutlicht die Abbildung 37.

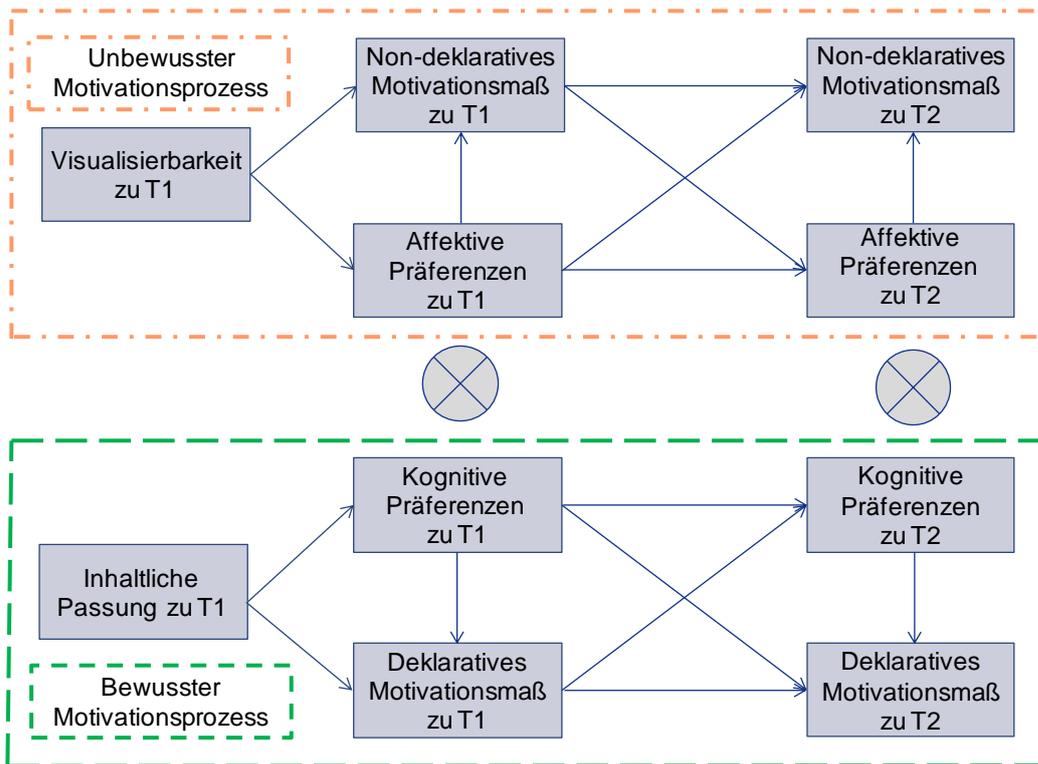


Abbildung 37. Integriertes Gesamtmodell für Studie 2 mit unterschiedlichen Motivationsmaßen.

Der Inhalt dieses Kapitels basiert lediglich auf rein hypothetischen Gedankengängen. Eine Überprüfung der angenommenen Modelle (siehe Abbildung 35, Abbildung 36 und Abbildung 37) konnte aufgrund der fehlenden Datenbasis nicht durchgeführt werden. Meine Überlegungen sind als Anregung für zukünftige Forschungsarbeiten gedacht, die sich mit den langfristigen Motivationseffekten von Visionen beschäftigen.

7 Gesamtdiskussion

7.1 Zusammenfassung der wesentlichen Befunde

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Befunde zur motivationalen Wirkung von persönlichen Visionen im Organisationskontext für Unternehmensvisionen zu replizieren und diese mit weiterführenden Überlegungen zu ergänzen.

Erstens ging ich davon aus, dass Visionen ihre motivationale Wirkung über die Anregung impliziter Motive entfalten. Die Aktivierung ausgewählter unbewusster Motive sollte durch den thematischen Gehalt der Vision erfolgen und zu Motivation führen. Zweitens ließ ich mich von dem Gedanken leiten, dass die Visualisierbarkeit einer Vision die resultierenden Effekte positiv beeinflusst. Drittens nahm ich eine Beteiligung der affektiven Präferenzen im Motivationsprozess von Visionen an und überprüfte dabei zudem, ob der Einfluss der affektiven Präferenzen auf die Wirkung der Vision durch die kognitiven Präferenzen beeinflusst wird. Zuletzt vermutete ich, dass die betrachteten motivationalen Einflussvariablen in Beziehung zueinander stehen. So stellte ich zwei Gesamtmodelle auf, in denen ich die Zusammenhänge zwischen den Variablen kurz- und langfristig überprüfte.

Meine Annahmen testete ich in zwei Studien mit unterschiedlichen Unternehmensvisionen. Zuerst werden die Ergebnisse zur ersten und anschließend zur zweiten Untersuchung noch einmal kurz dargestellt.

Um die Motivationseffekte – resultierend aus der Höhe der Visualisierbarkeit einer Vision – messen zu können, verglich ich in Studie 1 eine mittelmäßig bildhafte Unternehmensvision mit einer bildhaft stark angereicherten imaginären Vision. Für die Unternehmensvision ließen sich die Hypothesen weitestgehend bestätigen. An erster Stelle erbringen die Befunde Hinweise darauf, dass die motivationale Wirkung von Visionen zumindest teilweise über die Anregung der impliziten Motive vermittelt wird. Ebenfalls konnte die Annahme, dass motivkongruenten Visionen positive Effekte auf non-deklarativen praxisrelevanten Motivationsindikatoren (wie Aufgabenperformanz und generierte positive Visionsassoziationen) haben, empirisch bestätigt werden. Das instrumentelle Verhalten wurde nur durch diejenigen impliziten Motive ausgelöst, die zum thematischen Gehalt der Vision passten. Lediglich die Visionswirkung, gemessen an der Visionskala (Rawolle et al., 2011), ließ sich nicht durch die impliziten Motive vorhersagen. Die Vermutung liegt nahe, dass der fehlende Zusammenhang auf das verwendete deklarative Motivationsmaß (Fragebogen) zurückzuführen ist. Auch die positiven Effekte der

Visualisierbarkeit fielen hypothesenkonform aus. Beispielsweise konnte die subjektive Einschätzung der Visionswirkung durch die Visualisierbarkeit vorhergesagt werden. Auch der Zusammenhang zwischen den impliziten Motive und der Visionswirkung wurde durch die Visualisierbarkeit verstärkt. Nur die Interaktion aus impliziten Motiven und Visualisierbarkeit auf die affektiven Präferenzen wurde nicht signifikant. Die fehlende Interaktion ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass es sich bei der Unternehmensvision nur um eine mittelmäßig bildhafte Vision handelte (für eine ausführliche Begründung siehe Kapitel 5.3.8). Drittens überprüfte ich die Rolle der affektiven Präferenzen im Motivationsprozess von Visionen. Im Einklang mit den Erwartungen fielen die folgenden zwei Hypothesen positiv aus und betonen somit die Wichtigkeit der affektiven Präferenzen: Erstens bestimmte die Höhe der affektiven Präferenzen die resultierende Visionswirkung und zweitens medierten die affektiven Präferenzen den Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Visionswirkung teilweise. Lediglich der erwartete Zusammenhang zwischen den impliziten Motiven und den affektiven Präferenzen wurde statistisch nicht bedeutsam. Eine Begründung hierfür könnte sein, dass die Skala, mit der die affektiven Präferenzen gemessen worden sind, nur aus drei Items bestand. Die geringe Itemanzahl könnte ggf. zu der niedrigen internen Konsistenz der Skala geführt haben, die wiederum den fehlenden Zusammenhang verursacht haben könnte (für weitere Begründungen siehe Kapitel 5.4.1). Viertens fiel die getestete Interaktion aus affektiven und kognitiven Präferenzen ebenfalls erwartungsgemäß aus. So entstand die höchste Motivationswirkung der Vision dann, wenn beide Präferenzen hoch ausgeprägt waren. Auf diese Weise könnte belegt werden, dass für die Entfaltung der optimalen Visionswirkung auch hoch ausgeprägte kognitive Präferenzen vorliegen müssen. Das Gesamtmodell, welches die bisherigen Hypothesen vereinte, passte sehr gut zu den vorliegenden Daten und erbrachte Bestätigung für die Gesamtzusammenhänge zwischen implizitem Leistungsmotiv, affektiven Präferenzen, Visualisierbarkeit und Visionswirkung.

Im Gegensatz zur Unternehmensvision, konnten die Annahmen für die imaginäre Vision zum größten Teil nicht bestätigt werden. Trotzdem erbringen einzelne Ergebnisse Belege für die Bestätigung meiner Hauptüberlegungen. Die zuerst geprüften positiven Effekte aus angeregten impliziten agentischen Motiven ließen sich weder mit non-deklarativen Motivationsindikatoren noch mit der subjektiven Einschätzung der Visionswirkung nachweisen. Aus den Assoziationsrückmeldungen der Probanden wurde ein möglicher Grund sichtbar, warum diese erhofften

Motivationseffekte größtenteils ausgeblieben sein könnten. Der fehlende Bezug zum Unternehmen sowie die unklar transportierte Zielsetzung der imaginären Vision wurden bemängelt. Dies kann so verstanden werden, dass eine inhaltliche Passung zwischen dem Unternehmen und der Vision für die Entfaltung der erwünschten positiven Visionswirkung erfolgsentscheidend ist. Jedoch kamen die Motivationseffekte der starken Visualisierbarkeit der imaginären Vision zum Vorschein. So konnte ein statistisch bedeutsamer Effekt der Visualisierbarkeit auf die Wirkung nachgewiesen werden. Weiterhin fand sich eine signifikante Interaktion zwischen der Visualisierbarkeit und den impliziten agentischen Motiven auf die affektiven Präferenzen. Nicht bei der mittelmäßig bildhaften Unternehmensvision, aber bei der sehr bildhaften imaginären Vision verstärkte die Visualisierbarkeit den Zusammenhang zwischen den impliziten Motiven und den affektiven Präferenzen. Obwohl die Visualisierbarkeit der Vision den Zusammenhang zwischen impliziten agentischen Motiven und der Visionswirkung nicht moderierte, belegen zwei Hypothesen, dass die bildhafte Formulierung einer Vision für ihre motivierende Wirkung ausschlaggebend ist. An dritter Stelle konnten die untersuchten positiven Effekte der affektiven Präferenzen im Motivationsprozess von Visionen auch für die imaginäre Vision z.T. belegt werden. Einerseits sagten die affektiven Präferenzen die Visionswirkung vorher und andererseits mediieren sie den Zusammenhang zwischen der Visualisierbarkeit und der Wirkung der imaginären Vision teilweise. Lediglich die theoretische Überlegung von Kehr (2005), dass angeregte implizite Motive zu affektiven Präferenzen führen, konnte nicht bestätigt werden. Wie bereits für die Unternehmensvision diskutiert, könnte der fehlende Zusammenhang mit der geringeren internen Konsistenz der Skala oder mit dem deklarativen Motivationsmaß begründet werden. Die an vierter Stelle getestete Moderation durch die kognitiven Präferenzen konnte ebenso nicht gefunden werden. Die Interaktion aus den affektiven und kognitiven Präferenzen auf die Wirkung wurde nicht signifikant. Der ausgebliebene Effekt kann möglicherweise auf den nicht vorhandenen Bezug zum Unternehmen sowie auf die mangelnde Zielsetzung zurückgeführt werden. Diese führen dazu, dass bei den Probanden nicht genügend kognitive Präferenzen für die Vision entstehen. Das zum Schluss aufgestellte Gesamtmodell, das alle Zusammenhänge der motivationalen Einflussvariablen testete, wies lediglich einen mäßigen Fit auf und passte somit nur mittelmäßig zu den vorliegenden Daten.

In Studie 2 wurden die impliziten Motive der Versuchsteilnehmer nicht erhoben. Hier lag an erster Stelle der Fokus auf der Überprüfung der positiven Effekte der Visualisierbarkeit der Bereichsvision eines Großkonzerns zu zwei Erhebungszeitpunkten (T1 und T2). Die Ergebnisse zeigen, dass die Visualisierbarkeit die Wirkung der Vision sowohl zu T1 als auch zu T2 vorhersagte. Auch die Höhe der affektiven Präferenzen wurde zu beiden Zeitpunkten über die Visualisierbarkeit der Vision bestimmt. Somit belegen diese Befunde empirisch, dass bildhaft formulierte Visionen nicht nur kurzfristige sondern auch langfristige Motivationseffekte mit sich bringen. Auch die an zweiter Stelle überprüfte Rolle der affektiven Präferenzen im Motivationsprozess der Bereichsvision fiel positiv aus. So beeinflussten die affektiven Präferenzen, die zum ersten Erhebungszeitpunkt verspürt wurden, die Visionswirkung zu T1 auf einem direkten und die Visionswirkung zu T2 auf einem indirekten Weg. Auch die im Anschluss getestete partielle Mediation der affektiven Präferenzen auf den Zusammenhang zwischen Visualisierbarkeit und Wirkung der Bereichsvision konnte bestätigt werden. Die an dritter Stelle überprüfte positive Interaktion aus affektiven und kognitiven Präferenzen konnte zu T1, nicht jedoch zu T2 bestätigt werden. Demnach erbringt das Resultat aus dem ersten Erhebungszeitpunkt weitere Bestätigung für die Annahme, dass eine hohe Ausprägung beider Präferenzen notwendig für die Erzielung einer optimalen Visionswirkung ist. Ebenso passte das angenommene Gesamtmodell sehr gut zu den vorliegenden Daten und ergänzte die Befunde über die Zusammenhänge der Variablen affektiven Präferenzen, Visualisierbarkeit und Visionswirkung mit der Erkenntnis, dass das Gesamtmodell auch über die Zeit Gültigkeit hat. Somit konnten mit Ausnahme der fehlenden Interaktion der affektiven und kognitiven Präferenzen zu T2 alle Hypothesen für die Studie 2 vollständig bestätigt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit die Annahme unterstützen, dass die motivationalen Effekte einer Vision zumindest teilweise auf der Anregung derjenigen impliziten Motive beruhen, deren thematischer Gehalt zur vorliegenden Vision passt. Zudem liefert die Arbeit Befunde über die Relevanz der Visualisierbarkeit sowie der inhaltlichen Passung der Vision zum Unternehmen. Überdies erbringt sie empirische Belege dafür, dass affektive und kognitive Präferenzen für die motivationale Wirkung von Visionen einen hohen Stellenwert haben. Zuletzt liefern die entwickelten Gesamtmodelle Hinweise auf die Zusammenhänge aller Einflussvariablen im unbewussten Motivationsprozess der Unternehmensvisionen.

7.2 Limitation und Ausblick

Die vorliegende Arbeit trägt wesentlich zum Verständnis der Wirkungsweise von Unternehmensvisionen bei. Jedoch sind einzelne methodische Aspekte kritisch zu diskutieren. Im Folgenden wird auf diese Einschränkungen hingewiesen und auf zukünftige Forschungsschwerpunkte näher eingegangen.

Beide Studien konzentrierten sich vor allem auf die Erhellung des unbewussten Motivationsprozesses von Visionen. Die hierfür aufgestellten Gesamtmodelle beschrieben das Zusammenwirken der Variablen implizite Motive (nur in Studie 1), affektive Präferenzen, Visualisierbarkeit und Visionswirkung. Die affektiven Präferenzen, die aus der Anregung der impliziten Motive resultieren (Kehr, 2005), wurden mit der 3K-Skala von Kehr et al. (2007) erhoben. Besser eignen sich für die Messung der aus der unbewussten Motivanregung entstehenden Effekte jedoch non-deklarative Motivationsmaße (Schultheiss 2001, 2008). Aus diesem Grund sollte in künftigen Studien bspw. der IPANAT (Quirin et al., 2009) zur Messung impliziter Affekte zum Einsatz kommen. Dies könnte womöglich dazu führen, dass der in Studie 1 fehlende Zusammenhang zwischen impliziten Motiven und affektiven Präferenzen gezeigt werden kann. Auch die Visionswirkung wurde z.T. mit einem Fragebogenkonstrukt nach Rawolle et al. (2011), also mit einem deklarativen Maß erhoben. Da die resultierende Visionswirkung auch auf der Anregung der impliziten Motive beruht, sollten künftig immer auch non-deklarative Motivationsindikatoren eingesetzt werden. Hierfür würden sich bspw. hormonelle und enzymatische Indikatoren (siehe dazu Rawolle (2010b)) eignen. Möglicherweise würde die Verwendung eines non-deklarativen Motivationsmaßes dazu führen, dass der fehlende Zusammenhang in Studie 1 zwischen den impliziten Motiven und der Wirkungsvariable in weiteren Untersuchungen statistisch bedeutsam wird.

Beide Studien deuteten auf die Relevanz der Visualisierbarkeit von Visionen hin. So scheint die bildhafte Formulierung von Visionen eine bedeutende Rolle im unbewussten Motivationsprozess zu spielen. Aus diesem Grund bedarf dieser Aspekt in weiteren Studien einer näheren Erforschung. Auch hier sollten neben dem eingesetzten Fragebogen noch weitere Messverfahren für den Grad der Visualisierbarkeit verwendet werden.

Ferner sollten nicht nur die einzelnen Zusammenhänge zwischen den Einflussvariablen Gegenstand zukünftiger Forschungen sein, sondern auch das in Studie 1 aufgestellte Gesamtmodell (siehe Abbildung 7) sollte erneut auf Signifikanz getestet werden, um dessen Validität weiter zu überprüfen. Empfehlenswert ist ebenfalls, die

gefundenen Motivationseffekte von Unternehmensvisionen – wie in Studie 2 – auch über die Zeit zu replizieren (siehe Abbildung 25). Um das Zusammenwirken der Einflussvariablen optimal untersuchen zu können, sollten jedoch auch die impliziten Motive der Probanden z.B. mit dem PSE-Verfahren erhoben werden. Für die Robustheit der gefundenen Effekte sollte künftig eine größere Stichprobenanzahl gewählt werden. Gerade um langfristige Visionseffekte mit Strukturgleichungsmodellen zuverlässig rechnen zu können, sollte eine Stichprobe von mind. 200 Personen erhoben werden (Reinders, 2006).

Da die Studien mit einer leistungsthematischen und einer agentischen Unternehmensvision durchgeführt wurden, erscheint es sinnvoll, die gefundenen Ergebnisse auch für die weiteren Motivdomänen zu replizieren. Damit die Befunde für alle Motivdomäne generalisiert werden können, sollten sich deshalb künftige Studien stärker auf die motivationalen Effekte von anschluss- und rein machtthematischen Visionen konzentrieren.

Zudem ist es empfehlenswert, die Ergebnisse in einem anderen Unternehmen – möglicherweise außerhalb des Finanzdienstleistungssektors – zu replizieren. Da beide Studien in einem Großunternehmen erhoben wurden, wäre es ebenfalls sinnvoll, die Hypothesen in einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen auf Validität zu prüfen.

Der Befund, dass die höchste Motivationswirkung von Visionen dann erzielt wird, wenn sowohl die affektiven als auch die kognitiven Präferenzen hoch ausgeprägt sind, führt zur Annahme, dass das bisher angenommene Gesamtmodell um eine explizite Seite erweitert werden kann und sollte. Daher rege ich an, in weiteren Untersuchungen die Rolle des expliziten Motivationssystems systematisch zu prüfen (siehe dazu Kapitel 5.4.3 und Kapitel 6.4.2). Für die Validierung der Bedeutung der bewussten Motivationsseite sollte der Einfluss expliziter Motive, kognitiver Präferenzen sowie der inhaltlichen Passung der Vision zum Unternehmen auf die Visionswirkung überprüft werden. Für die Erfassung der expliziten Motive eignet sich bspw. die deutsche Version der Personality Research Form von Stumpf, Angleitner, Wieck, Jackson, und Beloch-Tillm (1985). Die kognitiven Präferenzen für die Vision können wiederum mit der 3K-Skala nach Kehr et al. (2007) erhoben werden. Die Messung der resultierenden Visionswirkung im bewussten Motivationsprozess kann weiterhin mit der bereits verwendeten Wirkungsskala der Visionsskala nach Rawolle et al. (2011) erfolgen. Die Überprüfung der inhaltlichen Passung von Visionen zum Unternehmen sollte mit einem Fragebogenkonstrukt erfolgen. Bei der Entwicklung der Items sollte darauf geachtet werden, dass sie

imstande sind, den vorhandenen Unternehmensbezug sowie die formulierte Zielsetzung in der Vision zu prüfen. Analog zum unbewussten Motivationsprozess von Visionen sollte auch beim bewussten Motivationsprozess ergänzend zu der Überprüfung der einzelnen Zusammenhänge der Einflussvariablen das Gesamtmodell (siehe Abbildung 20) auf Signifikanz überprüft werden. Ferner sollte auch diese explizite Seite auf langfristige Motivationseffekte eruiert werden (vgl. Abbildung 35).

Und nicht zuletzt empfehle ich das integrierte Gesamtmodell des Motivationsprozesses von Visionen in einer Querschnittstudie (siehe Abbildung 22) sowie in einer Längsschnittstudie (siehe Abbildung 37) auf Gültigkeit zu prüfen. Das integrierte Gesamtmodell soll Anhaltspunkte liefern, wie der bewusste und der unbewusste Teil des Motivationsprozesses zusammenhängen. Genauer gesagt erwarte ich auch in diesem Gesamtmodell eine Interaktion zwischen den affektiven und kognitiven Präferenzen. Die höchste Motivationswirkung soll dann entstehen, wenn beide Präferenzen hoch ausgeprägt sind.

Zusammenfassend liefern die Studien überzeugende Belege für die Forschungshypothesen. Zugleich generieren sie vielfältige Ansatzpunkte für zukünftige Forschung.

7.3 Praktische Implikationen

Die Befunde aus der vorliegenden Arbeit belegen nicht nur die von mehreren Autoren prognostizierten positiven Effekte von Unternehmensvisionen, sondern liefern auch Hinweise über die Zusammenhänge der im Motivationsprozess beteiligten Einflussvariablen. Auf diese Weise sind sie von hoher praktischer Relevanz und bieten in erster Linie für Unternehmen einen erheblichen Mehrwert. Unter Berücksichtigung der Studienergebnisse wird deutlich, dass nicht alle Unternehmensvisionen per se Motivationseffekte mit sich bringen. Einige Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Visionen ihre motivierende Wirkung entfalten können.

In erster Linie sollte der Aspekt der Visualisierbarkeit in den Visionsentwicklungsprozess einfließen. Bildhaft formulierte Visionen erbringen kurz- und langfristige Motivationseffekte, indem sie die Höhe der affektiven Präferenzen für die Vision und die resultierende Visionswirkung vorhersagen. Daher sollte bei der Formulierung der Unternehmensvision darauf geachtet werden, dass diese präzise und detaillierte Vorstellungen in einer Person hervorruft und ein klares, deutliches Bild vor dem

inneren Auge des Betrachters entstehen lässt. So kann sichergestellt werden, dass die Vision zumindest im unbewussten Motivationsprozess ihre höchste Wirkung entfalten kann.

Zweitens sollte ein stärkerer Fokus auf die Bedeutung der inhaltlichen Passung zwischen der Vision und dem Unternehmen gerichtet werden. Der Bezug zum Unternehmen sowie zu den angebotenen Dienstleistungen und Produkten sollte in der Vision deutlich erkennbar sein. So schafft die Unternehmensvision ein gewisses Alleinstellungsmerkmal, das möglicherweise zu einem höheren Commitment sowie zu einer stärkeren Identifikation mit der Organisation führt. Ferner sollte die Unternehmensvision einen erstrebenswerten und attraktiven, in der Zukunft liegenden Zielzustand beinhalten, auf das das Unternehmen hinarbeiten scheint. Gerade in veränderungsreichen, turbulenten Zeiten der Globalisierung ist es notwendig, dass Mitarbeiter eine übergeordnete, klare Vision vor Augen haben, die die Belegschaft in der täglichen Arbeit begleitet und motiviert. Wenn es der Vision gelingt, diese inhaltliche Passung zum Unternehmen herzustellen, wird auch der bewusste Teil des Motivationsprozesses in Gang gesetzt. Idealerweise kombiniert man die bisher genannten Aspekte und entwickelt eine bildhafte Unternehmensvision mit einem klar formulierten, zukünftigen Zielzustand, der sich in die Produkt- und Dienstleistungslandschaft des Unternehmens bestens integrieren lässt. Somit wird die höchste Motivationswirkung der Vision erreicht.

Drittens sollten Unternehmensvisionen oder deren Kommunikation vielfältige motivationale Anreize enthalten, damit Menschen mit unterschiedlicher Motivstruktur gleichermaßen von der Vision motiviert werden können. Daher wird empfohlen, multithematische Visionen zu entwickeln, die für die Mitarbeiter mit unterschiedlichen Motivausprägungen in gleicher Weise Anreize bieten (Kehr, 2005; Rawolle, 2010b; Strasser, 2011). Eine andere Möglichkeit, um die mit der Vision nicht adressierten Motivdomäne zu kompensieren, bietet die Visionskommunikation. So könnte z.B. die Art und Weise der Artikulation der Vision durch die Führungskräfte die fehlenden motivthematischen Anreize kompensieren.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Studien können auch dazu verwendet werden, theoretisch fundierte Workshops zur Bildung von Unternehmensvisionen zu entwickeln. Im Rahmen von Studie 1 (siehe Kapitel 5.2.4), wurde bereits ein grobes Konzept für einen organisationalen Visionsworkshop entworfen. Wenn man dieses Konzept durch die neu erhaltenen Befunde der vorliegenden Arbeit ergänzt, kann es zu einem wissenschaftlich fundierten Visionsworkshop vervollständigt und vermarktet werden. Beispielsweise sollten in die Visionsentwicklung alle Hierarchie-

ebenen und Bereiche miteinbezogen werden, um eine unternehmensweite Akzeptanz für die Vision zu erzeugen.

Über die empirischen Nachweise der Motivationseffekte von Visionen profitiert man nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Forschung. So könnte man bspw. die bestehenden Führungs- und Motivationstheorien mit den neu gewonnenen Erkenntnissen über die motivierende Wirkung von Vision erweitern.

Zusätzlich sollte – wie bereits in Kapitel 7.2 angeregt – ein Fragebogen zur Messung der inhaltlichen Passung zwischen Visionen und Unternehmen entwickelt werden. Diese Skala könnte anschließend zur Untersuchung des bewussten Motivationsprozesses von Visionen eingesetzt werden.

Es lässt sich festhalten, dass die vorliegenden Befunde vor allem für die Praxis, aber auch für die Wissenschaft von großer Bedeutung sind.

7.4 Fazit

Die in der Einleitung aufgeführten Unternehmensvisionen von Ford, Microsoft und Wikipedia verdeutlichen, zu welchen außergewöhnlichen Leistungen/Effekten Visionen durch ihre motivierende Kraft imstande sind. In den vergangenen Jahrzehnten gewannen Unternehmensvisionen immer mehr an Bedeutung und sind als gemeinsame Kernkomponente in den neuen Führungstheorien nicht mehr wegzudenken. Obwohl in der Literatur vermehrt die Wichtigkeit von Visionen diskutiert wird, waren deren Effekte und genaue Wirkweise bis dato wenig aufgeklärt (Schlabitz, 2013). Vielmehr konzentrieren sich die Ansätze auf visionäre Führung im Allgemeinen oder auf den Einfluss von persönlichen Visionen im individuellen Kontext (Rawolle, 2010b, Strasser, 2011).

Die vorliegende Arbeit repliziert bedeutsame Befunde zur motivationalen Wirkung von persönlichen Visionen im Organisationskontext und erweitert die bisherigen Befunde um weiterführende Erkenntnisse. Zunächst erbringt sie Hinweise darüber, dass die motivationalen Effekte von Unternehmensvisionen zumindest teilweise auf die Anregung der impliziten Motive zurückzuführen sind. Die Aktivierung der impliziten Motive erfolgt durch den motivthematischen Gehalt einer Vision und führt zu instrumentellem Verhalten. Zudem liefert die Arbeit Anhaltspunkte dafür, dass die Visualisierbarkeit und die inhaltliche Passung der Vision zum Unternehmen die motivationale Wirkung von Visionen positiv beeinflussen. Ferner leistet sie einen

ersten empirischen Beitrag über die Relevanz der affektiven und kognitiven Präferenzen im Motivationsprozess von Visionen.

Insgesamt tragen diese Befunde dazu bei, ein besseres Verständnis für die positive Wirkung von Unternehmensvisionen und über ihren zugrundeliegenden motivationalen Wirkmechanismen zu bekommen. Die neu gewonnenen Ergebnisse bieten vielversprechende Ansätze und Anregungen sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft.

8 Literaturverzeichnis

- Alexa (2013). *The web information company: Wikipedia.org's regional traffic ranks*.
Zugriff am 03.03.2013, <http://www.alexa.com/siteinfo/wikipedia.org>
- Attneave, F. (1982). Pragnanz and soap bubble systems: A theoretical exploration.
In J. Beck (Ed.), *Organization and representation in perception* (pp. 11–29).
Hillsdale: NJ: Erlbaum.
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: An essay on psychology and religion*. Chicago: Rand McNally.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Leadership. Theory and research perspectives and directions* (pp. 49–80). New York: Academic Press.
- Baum, R. J., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43–54.
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.

- Bono, J. E. (2001). *Self-determination at work: The motivational effects of transformational leaders*. Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa.
- Bono, J. E., & Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*, 901–910.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Braunschweig, C., & Reinhold, K. (2000). *Grundlagen des strategischen Managements*. München-Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Brickenkamp, R. (1994). *Test d2: Aufmerksamkeits-Belastungs-Test* (8. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Brunstein, J. C. (2003). Implizite Motive und motivationale Selbstbilder: Zwei Prädiktoren mit unterschiedlichen Gültigkeitsbereichen. In J. Stiensmeier-Pelster & Rheinberg, F. (Hrsg.), *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept* (S. 59-88). Göttingen: Hogrefe.
- Brunstein, J. C. (2006). Implizite und explizite Motive. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. Auflage; S. 235–253). Berlin: Springer.
- Brunstein, J. C., & Gollwitzer, P. M. (1996). Effects of failure on subsequent performance: The importance of self-defining goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 395–407.
- Brunstein, J. C., & Hoyer, S. (2002). Implizites versus explizites Leistungsstreben: Befunde zur Unabhängigkeit zweier Motivationssysteme. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 16*, 51–62.

- Brunstein, J. C., & Maier, G. W. (2005). Implicit and self-attributed motives to achieve: Two separate but interacting needs. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 205–222.
- Brunstein, J. C., & Schmitt, C. H. (2004). Assessing individual differences in achievement motivation with the implicit association test. *Journal of Research in Personality, 38*, 536–555.
- Brunstein, J. C., Schultheiss, O. C., & Grässmann, R. (1998). Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 494–508.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage.
- Bühner, R. (2001). *Management-Lexikon*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning, 24*, 10–20.
- Campbell, D. (1963). From description to experimentation: Interpreting trends as quasi-experiments. In C. W. Harris (Ed.), *Problems in measuring changes* (pp. 212–254). Madison: University of Wisconsin Press.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*, 24–43.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, J. C., & Lazier, W. (1992). *Beyond entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991). Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, 34, 30–52.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74, 65–77.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2003). *Immer erfolgreich: Die Strategien der Topunternehmen*. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Beyond the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *The Executive*, 5, 31–45.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145–179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 439–452.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooper, L., & Shepard, R. (1978). Transformations on representations of objects in space. In E. C. Carterette & M. D. Friedman (Eds.), *Handbook of perception, Volume VIII. Perceptual coding*: New York: Academic Press.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*, 297–334.
- Davis, S., & Meyer, C. (1998). *Blur: The speed of change in the connected economy*. San Francisco: Addison-Wesley.
- DeCharms, R., Morrison, H., Reitman, W., & McClelland, D. C. (1955). Behavioral correlates of directly and indirectly measured achievement motivation. In D. C. McClelland (Ed.), *Studies in motivation* (pp. 414–423). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review, 70*, 35–36.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal, 45*, 735–744.

- Emrich, C. G., Brower, H. H., Feldman, J. M., & Garland, H. (2001). Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness. *Administrative Science Quarterly, 46*, 527–557.
- Finke, R. A. (1989). *Principles of mental imagery*. Cambridge MA: MIT Press.
- Flik, R. (2001). Von Ford lernen? Automobilbau und Motorisierung in Deutschland bis 1933. Köln: Böhlau.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review, 23*, 32–58.
- Gates, B. (2005). *Microsoft wird 30 Jahre alt: Geburtstagfeier*. Zugriff am 03.03.2013, <http://goo.gl/TNVMD>.
- Gendolla, G., & Krüsken, J. (2001). The joint impact of mood state and task difficulty on cardiovascular and electrodermal reactivity in active coping. *Psychophysiology, 38*, 548–556.
- Heckhausen, H. (1960). Die Problematik des Projektionsbegriffs und die Grundlagen und Grundannahmen des thematischen Auffassungstests. *Psychologische Beiträge, 5*, 53–80.
- Helgeson, V. S. (1994). Relation of agency and communion to well-being: Evidence and potential explanations. *Psychological Bulletin, 116*, 412–428.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

- House, R. J. (1995). Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 411–450). San Francisco: Jossey-Bass.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research. Perspectives and directions* (pp. 81–107). San Diego: Academic Press.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analyses be trusted? *Psychological Bulletin*, *112*, 351–362.
- Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*, 1–22.
- Jackson, D. N. (1974) *Personality research form* (3rd ed.). Port Huron, MI: Sigma Assessment Systems, Inc.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. Clark & M. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281–295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Job, V., & Brandstätter, V. (2009). Get a taste of your goal: Promoting motive-goal congruence through affect-focus goal fantasy. *Journal of Personality*, *77*, 1527–1560.
- Jöreskog, K. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, *34*, 183–202.
- Judge, T., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 751–765.

- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
- Karst, K., Segler, T., & Gruber, K. F. (2000). *Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management*. Berlin: Springer.
- Kehr, H. M. (1998). Strategien der Selbstüberlistung: Motivation und Willen trainieren. *Personalführung*, 12, 52-58.
- Kehr, H. M. (2004a). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29, 479–499.
- Kehr, H. M. (2004b). *Motivation und Volition: Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kehr, H. M. (2005). Das Kompensationsmodell der Motivation und Volition als Basis für die Führung von Mitarbeitern. In R. Vollmeyer & J. C. Brunstein (Hrsg.), *Motivationspsychologie und ihre Anwendung* (pp. 131–150). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kehr, H. M. (2011a). Führung und Motivation: Implizite Motive, explizite Ziele und die Steigerung der Willenskraft. *Personalführung*, 4, 66–71.
- Kehr, H. M. (2011b). Konstruktive Visionen: Mentale Bilder können die Motivation stärken und zu besonderen Leistungen anspornen. *Psychologie Heute*, 7, 16.
- Kehr, H. M., & Rawolle, M. (2008). *Die motivierende Kraft von Visionen: Eine Untersuchung zugrundeliegender Wirkmechanismen*. Antrag auf Sachbeihilfe an die Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)

- Kehr, H. M., Bles, P., & Rosenstiel, L. von (1998). *Goal commitment and intrinsic motivation as distinct predictors of success in teaching and training*. Paper presented at the 24th International Congress of Applied Psychology, San Francisco, CA.
- Kehr, H. M., Rawolle, M., & Strasser, A. (2010). *Die motivierende Kraft von Visionen: Eine Untersuchung zugrundeliegender Wirkmechanismen*. Abschlussbericht zum DFG-Projekt. München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.
- Kehr, H. M., Rosenstiel, L. von, & Bles, P. (2007). *Zielbindung, subjektive Fähigkeiten und intrinsische Motivation*. Vortrag beim 16. Motivationspsychologischen Kolloquium (MPK). Potsdam.
- Kehr, H. M., Weibler, J., & Hanges, P. (submitted). *Authenticity and follower motive compatibility of transformational leadership: Towards the demystification of charisma*. Manuscript submitted for publication.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects on three core charismatic leadership components on performance attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*, 36–51.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Klinger, E. (1967). Modeling effects on achievement imagery. *Journal of Personality and Social Psychology, 7*, 49–62.
- Klinger, E. (1971). *Structure and functions of fantasy*. New York: Wiley & Sons.
- Klinger, E. (1987). The power of daydreams. *Psychology Today, 21*, 36–44.

Koestner, R., & McClelland, D. C. (1992). The affiliation motive. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality. Handbook of thematic content analysis* (pp. 205–210). Cambridge: Cambridge University Press.

Koestner, R., Weinberger, J., & McClelland, D. C. (1991). Task-intrinsic and social-extrinsic sources of arousal for motives assessed in fantasy and self-report. *Journal of Personality, 59*, 57–82.

Kosslyn, S. M. (2005). Mental images and the brain. *Cognitive Neuropsychology, 22*, 333–347.

Kosslyn, S. M., & Pomerantz, J. (1977). Imagery, propositions and the form of internal representations. *Cognitive Psychology, 9*, 52–76.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kraftfahrtbundesamt (2013). *Jahresbilanz des Fahrzeugbestandes am 1. Januar 2013*. Zugriff am 03.03.2013, http://www.kba.de/clin_007/nn_124584/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/bestand__node.html?__nnn=true

Krauth, J. (1995). *Testkonstruktion und Testtheorie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Langdridge, D. (2006). Ideology and utopia: Social psychology and the social imaginary of Paul Ricoeur, *Theory and Psychology, 15*, 373-389.

Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal, 38*, 740–769.

Levin, I. M. (2000). Vision revisited: Telling the story of the future. *The Journal of Applied Behavioral Science, 36*, 91–107.

- Locke, E. A., Kirkpatrick, S. A., Wheeler, J., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K., & Chah, D. (1991). *The essence of leadership*. New York: Lexington Books.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational leadership: A meta-analytical review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 358–425.
- McClelland, D. C. (1973). The two faces of power. In D. C. McClelland & R. S. Steele (Eds.), *Human motivation. A book of readings* (pp. 300–316). Morristown, NJ: General Learning Press.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- McClelland, D. C. (1987). Biological aspects of human motivation. In F. Halisch & J. Kuhl (Eds.), *Motivation, intention and volition* (pp. 11–19). New York: Springer.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81, 117–126.
- McClelland, D. C., & Kirshnit, C. (1988). The effect of motivational arousal through films on salivary immunoglobulin A. *Psychology and Health*, 2, 31–52.
- McClelland, D. C., & Watson, J. R. (1973). Power motivation and risk-taking behavior. In D. C. McClelland & R. S. Steele (Eds.), *Human motivation. A book of readings* (pp. 164–180). Morristown, NJ: General Learning Press.

- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1958). A scoring manual for the achievement motive. In J. W. Atkinson (Ed.), *The university series in psychology. Motives in fantasy, action, and society. A method of assessment and study* (pp. 179–204). Princeton NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96, 690–702.
- Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2012). *Jugend, Information, (Multi-)Media: Basisstudie zum Medienumgang 12-bis 19-Jähriger in Deutschland*. Zugriff am 03.03.2013, http://www.mpfs.de/fileadmin/JIMpdf12/JIM2012_Endversion.pdf
- Meffert, H. (1998). *Marketing* (8. Auflage). Wiesbaden.
- Menzenbach, J. (2012). *Visionäre Unternehmensführung: Grundlagen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Mio, J. S., Riggio, R. E., Levin, S., & Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. *Leadership Quarterly*, 16, 287–294.
- Murray, H. A. (1943). *Thematic apperception test manual*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Naido, L. J., & Lord, R. G. (2008). Speech imagery and perception of charisma: The mediating role of positive affect. *Leadership Quarterly*, 19, 283–296.

- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- o.V. (1966). *Brockhaus Enzyklopädie*. Wiesbaden: FA Brockhaus.
- Oyosenman, D., Bybee, D., & Terry, K. (2006). Possible selves and academic outcomes: How and when possible selves impel action. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 188–204.
- Pang, J. S., & Schultheiss, O. C. (2005). Assessing implicit motives in U.S. college students: Effects of picture type and position, gender and ethnicity, and cross-cultural comparisons. *Journal of Personality Assessment, 85*, 280–294.
- Patten, R., & White, L. (1977). Independent effects of achievement motivation and over attribution on achievement behavior. *Motivation and Emotion, 1*, 39–59.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*, 259–298.
- Pongratz, L. (1970). *Lexikon der Pädagogik*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder KG.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*, 717–731.
- Quirin, M., Kazén, M., & Kuhl, J. (2009). When nonsense sounds happy or helpless: The implicit positive and negative affect test (IPANAT). *Journal of Personality and Social Psychology, 97*, 500–516.

- Rawolle, M. (2010a). *Die motivierende Kraft von Visionen: Eine Untersuchung zugrundeliegender Wirkmechanismen*. Folgeantrag auf Sachbeihilfe bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft zur Fortsetzung des Projektes. München: Technische Universität München.
- Rawolle, M. (2010b). *The motivating power of visions: Exploring the mechanisms*. Dissertation.
- Rawolle, M., & Kehr, H. M. (2012). Lust auf Zukunft: Die motivierende Kraft von Unternehmensvisionen verstehen und nutzen. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 12–17.
- Rawolle, M., Strasser, A., & Kehr, H. M. (2011). *Visionsskala*: in Vorbereitung.
- Reinders, H. (2006). Kausalanalysen in der Längsschnittforschung: Das Cross-Lagged-Panel-Design. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung*, 1, 569–587.
- Rheinberg, F. (2004). *Motivationsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Ruvolo, A. P., & Markus, H. R. (1992). Possible selves and performance: The power of self-relevant imagery. Special Issue: Self-knowledge: Content, structure, and function. *Social Cognition*, 10, 95–124.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122–160). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schattke, K. P. (2010). Was ist Flow-Erleben und wie kann man es fördern? *ZT Zukunft Training*, 36–39.

- Schattke, K. P., Seeliger, J., Schiepe-Tiska, A., & Kehr, H. M. (2012). Activity-related incentives as motivators in open innovation communities. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2, 21–34.
- Scheffer, D., & Kuhl, J. (2006). *Erfolgreich motivieren: Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken*. Göttingen: Hogrefe.
- Schiepe-Tiska, A. (2013). *In the power of flow: The impact of implicit and explicit motives on flow experience with a special focus on the power domain*. Dissertation, München.
- Schlabitz, M. (2013). *Organizational visions and followers' motives*. Dissertation. München.
- Schmalt, H.-D., & Sokolowski, K. (2000). Zum gegenwärtigen Stand der Motivdiagnostik. *Diagnostica*, 46, 115–123.
- Schneider, K., & Schmalt, H.-D. (1994). *Motivation* (2. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schultheiss, O. C. (1996). *Imagination, Motivation und Verhalten*. Dissertation. Erlangen.
- Schultheiss, O. C. (2001). An information processing account of implicit motive arousal. In M. L. Maehr & P. R. Pintrich (Eds.), *Volume 12. Advances in motivation and achievement* (Vol. 12: New directions in measures and methods, pp. 1–41). Greenwich, CT: JAI Press. 339-354.
- Schultheiss, O. C. (2008). Implicit motives. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 603–633). New York: Guilford.

- Schultheiss, O. C., & Brunstein, J. C. (1999). Goal Imagery: Bridging the gap between implicit motives and explicit goals. *Journal of Personality, 67*, 1–38.
- Schultheiss, O. C., & Brunstein, J. C. (2001). Assessing implicit motives with a research version of the TAT: Picture profiles, gender differences, and relations to other personality measures. *Journal of Personality Assessment, 77*, 71–86.
- Schultheiss, O. C., & Brunstein, J. C. (2002). Inhibited power motivation and persuasive communication: A lens model analysis. *Journal of Personality, 70*, 553–582.
- Schultheiss, O. C., & Brunstein, J. C. (2010). Introduction. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit motives* (pp. 1–32). New York: Oxford University Press.
- Schultheiss, O. C., & Hale, J. A. (2007). Implicit motives modulate attentional orienting to perceived facial expressions of emotion. *Motivation and Emotion, 31*, 13–24.
- Schultheiss, O. C., & Pang, J. S. (2007). Measuring implicit motives. In R. W. Robins, R. C. Fraley, & R. F. Krueger (Eds.), *Handbook of Research Methods in Personality Psychology* (pp. 322-344). New York: Guilford.
- Schultheiss, O. C., Jones, N. M., Davis, A. Q., & Kley, C. (2008). The role of implicit motivation in hot and cold goal pursuit: Effects on goal progress, goal rumination, and emotional well-being. *Journal of Research in Personality, 42*, 971–987.
- Schultheiss, O. C., Patalakh, M., Rawolle, M., Liening, S. H., & MacInnes, J. J. (2011). Referential competence is associated with motivational congruence. *Journal of Research in Personality, 45*, 59–70.

- Schultheiss, O. C., Wirth, M. M., & Stanton, S. J. (2004). Effects of affiliation and power motivation arousal on salivary progesterone and testosterone. *Hormones and Behavior, 46*, 592–599.
- Schultheiss, O. C., Wirth, M. M., Torges, C. M., Pang, J. S., Villacorta Mark A., & Welsh, K. M. (2005). Effects on implicit power motivation on men's and women's implicit learning and testosterone changes after social victory or defeat. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*, 174–188.
- Schultheiss, O. C., Wirth, M. M., Waugh, C. E., Stanton, S. J., Meier, E. A., & Reuter-Lorenz, P. (2008). Exploring the motivational brain: Effects of implicit power motivation on brain activation in response to facial expression of emotion. *Social Cognitive and Affective Neuroscience, 3*, 333–343.
- Seeliger, J., Schattke, K., Schiepe, A., & Kehr, H. M. (2011, May). *The impact of visual representations on the effectiveness of corporate visions*. Paper presented at the 15th conference of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), Maastricht, The Netherlands.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly, 10*, 257–283.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science, 4*, 577–594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal, 41*, 387–409.

- Sherman, S. J., Skov, R. B., Hertz, E. F., & Stock, C. B. (1981). The effects of explaining hypothetical future events: From possibility to actuality and beyond. *Journal of Experimental Social Psychology, 17*, 142–158.
- Sims, H., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition on organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Smith, C. P. (1992). *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for direct and indirect effects in structural equation models. In S. Leinhard (Ed.), *Social methodology* (pp. 290–312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin, 112*, 140–154.
- Stam, D. A., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *Leadership Quarterly, 21*, 457–468.
- Steiner, S. M. (2012). *Rewards are not always bad for fun: Undermining the undermining effect using task-congruent rewards*. Dissertation. München.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *Leadership Quarterly, 13*, 343–377.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2005). The origin of vision: Effects of reflection, models, and analysis. *Leadership Quarterly, 16*, 121–148.
- Strasser, A. (2011). *The relevance of mental images: Personal visions bridge the gap between implicit motives and personal goals*. Dissertation. München.

Stumpf, H., Angleitner, A., Wieck, T., Jackson, D. N., & Beloch-Till, H. (1985).

Deutsche Personality Research Form (PRF): Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.

Taylor, S. E., & Pham, L. B. (1996). Mental simulation, motivation, and action. In P.

M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action. Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 219–235). New York: Guilford.

Thorndike, E. L. (1920). A consistent error in psychological ratings. *Journal of*

Applied Psychology, 4, 25-29.

Urban, D., & Mayerl, J. (2007). *Mediator-Effekte in der Regressionsanalyse (direkte,*

indirekte und totale Effekte). Verfügbar unter: http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regression/Mediator-Effekte_v1-3.pdf [27.02.2013].

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York:

Oxford University Press.

Weinberger, J., & McClelland, D. (1990). Cognitive versus traditional motivational

models: Irreconcilable or complementary? In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (Vol 2, pp. 562–597). New York: Guilford Press.

Weise, G. (1975). *Psychologische Leistungstests*. Göttingen: Hogrefe.

Wikipedia (2013a). *Wikipedia*. Zugriff am 03.03.2013,

<http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>.

Wikipedia (2013b). *Liste der Wikimedia – Wikis*. Zugriff am 03.03.2013,

http://de.wikipedia.org/wiki/Spezial:Liste_der_Wikimedia-Wikis.

Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: Free Press.

Winter, D. G. (1991). *Manual for scoring motive imagery in running text*.

Unpublished scoring manual. University of Michigan, Ann Arbor.

Winter, D. G., & Steward, A. (1978). Power motivation. In H. London & J. Exner

(Eds.), *Dimensions of personality* (pp. 391–447). New York: Wiley.

Winter, D. G., John, O. P., Steward, A., Klohnen, E., & Duncan, L. (1998). Traits and
motives: Towards an integration of two traditions in personality research.

Psychological Review, 105, 230–250.

Woike, B. A., & Polo, M. (2001). Motive-related memories: Content, structure, and
affect. *Journal of Personality*, 69, 391–415.

Woike, B. A., McLeod, S., & Goggin, M. (2003). Implicit and explicit motives

influence accessibility to different autobiographical knowledge. *Personality and
Social Psychology Bulletin*, 29, 1046–1055.

Yukl, G. A. (2001). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Anhang A – Einladungen zu den Befragungen

Studie 1

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

mein Name ist Viktoria Hajas. Aktuell arbeite ich an meiner Dissertation zum Thema „Motivationale Effekte von Unternehmensvisionen“ am Lehrstuhl für Psychologie an der Technischen Universität München.

In den letzten Monaten habe ich mich sehr intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt. Unter anderem entwickelten wir gemeinsam mit einigen Kollegen im Rahmen eines Workshops eine imaginäre Vision. Jetzt möchte ich in einer empirischen Untersuchung die motivationalen Effekte unserer Unternehmensvision und der entwickelten imaginären Vision vergleichen.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie mich bei meiner Dissertation unterstützen, indem Sie an meiner Befragung teilnehmen.

Diese computergestützte Befragung möchte ich mit ca. 120 deutschsprachigen Kollegen durchführen. Für die Erhebung habe ich in der KW 43 und 44 entsprechende Räume reserviert. Die Terminvereinbarung funktioniert über einen Online Doodle Kalender, bei dem Sie selbst einen geeigneten Termin aussuchen können. Die Befragung dauert ca. 90 Minuten und findet in Räumlichkeiten des Unternehmens statt.

Über diese URL gelangen Sie zum Kalender:

<http://www.doodle.com/hh2ib2xmrawuwpiw>

Ich bedanke mich bereits im Voraus für Ihre Teilnahme. Bei Fragen stehe ich Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Viktoria Hajas

Studie 2

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Viktoria Hajas schreibt an ihrer Dissertation zum Thema "Motivationale Effekte von Unternehmensvisionen". In ihrer Arbeit möchte sie u.a. die motivationalen Effekte von unserer Bereichsvision messen. Geplant sind zwei Befragungen im Abstand von einem Jahr. Die Befragung selber erfolgt online über der folgenden URL:

<http://ww2.unipark.de/uc/befragung/> und dauert ca. 15-20 Minuten.

Ich möchte Frau Hajas in der Befragung unterstützen und bitte Sie, an der Befragung bis 3. September 2010 teilzunehmen.

Ich bedanke mich bereits im Voraus für Ihre Teilnahme. Bei Fragen steht Ihnen Frau Hajas gerne zur Verfügung.

Beste Grüße

Personalvorstand

Anhang B – Untersuchte Visionen

Studie 1

Unternehmensvision – To be the most trusted

Unser Ziel (=ach²) ist es, der Finanzdienstleister zu sein, dem man weltweit (=pow³) vertraut (=aff⁴). Um dieser Vision näher zu kommen, setzen wir alles daran, dass unsere Dienstleistung als Versicherer, Asset Manager, Banker sowie als Anbieter integrierter Produkte über verschiedenste Vertriebswege höchste Bewertungen (=ach) erhält.

Wir sind überzeugt davon, dass dies der Weg ist, der uns für Kunden, Investoren, Mitarbeiter und die Gesellschaft am werthaltigsten (=ach) und vertrauenswürdigsten macht. Die Fortuna⁵ will erste Wahl sein, und zwar objektiv nachvollziehbar. Ist unser Unternehmen damit erfolgreich, wird auch ein weiteres Ziel erreicht: Einer der zehn internationalen Finanzdienstleister mit der höchsten Marktkapitalisierung (=ach) zu sein.

Imaginäre Vision – Precision in Concert

Die Fortuna. Das perfekt (=ach) eingespielte Orchester als zuverlässige Begleitung in der Symphonie des Lebens. Die Fortuna ist eine starke Gemeinschaft (=pow, aff), die Höchstleistungen (=ach) bringt und präzise zusammen arbeitet. Jeder einzelne Mitarbeiter hat seine Aufgabe und trägt mit seinen Zielen, seinen Entscheidungen und seinem Handeln zu diesem Erfolg bei. Mit unserer Leidenschaft, unserer Kompetenz (=ach) und Expertise stellen wir den Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns. Gemeinsam betreten wir die Bühne des Lebens (=pow) und spielen zusammen wie perfekt aufeinander abgestimmte Instrumente (=ach) eines Orchesters. Dabei entwickeln wir zusammen mit unseren Kunden, Investoren und der Gesellschaft den Takt und die Dynamik für das harmonische Erreichen nachhaltiger Ziele. Für manche ist es einfach nur Musik – für uns ist es die gemeinsame Leidenschaft für Perfektion (=ach).

Die Fortuna im Konzert Ihres Lebens (=pow).

² ach = Leistungsmotiv

³ pow = Machtmotiv

⁴ aff = Anschlussmotiv

⁵ Aus datenschutzrechtlichen Gründen wurde der Name des Unternehmens geändert.

Studie 2

Bereichsvision – Mensch, Veränderung und Leistung

Mensch

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil der Fortuna. Wir nutzen unser Potenzial, uns als Marktführer zu behaupten. Wir investieren in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit diese sich zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle einbringen. Um engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden und zu gewinnen, wollen wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber steigern. Dies gilt insbesondere unter schwieriger werdenden demographischen Bedingungen.

Veränderung

Unser Unternehmen bewegt sich in einem schnelllebigen Markt- und Wettbewerbsumfeld und muss sich deshalb fortlaufend weiterentwickeln. Wir beraten unsere internen Kunden vor der Umsetzung von Veränderungsprozessen und begleiten deren Veränderungsinitiativen. Dafür bieten wir geeignete Instrumente, die systematisch alle Zielgruppen ansprechen. Wir sind Vorbild und fördern die Entwicklung und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

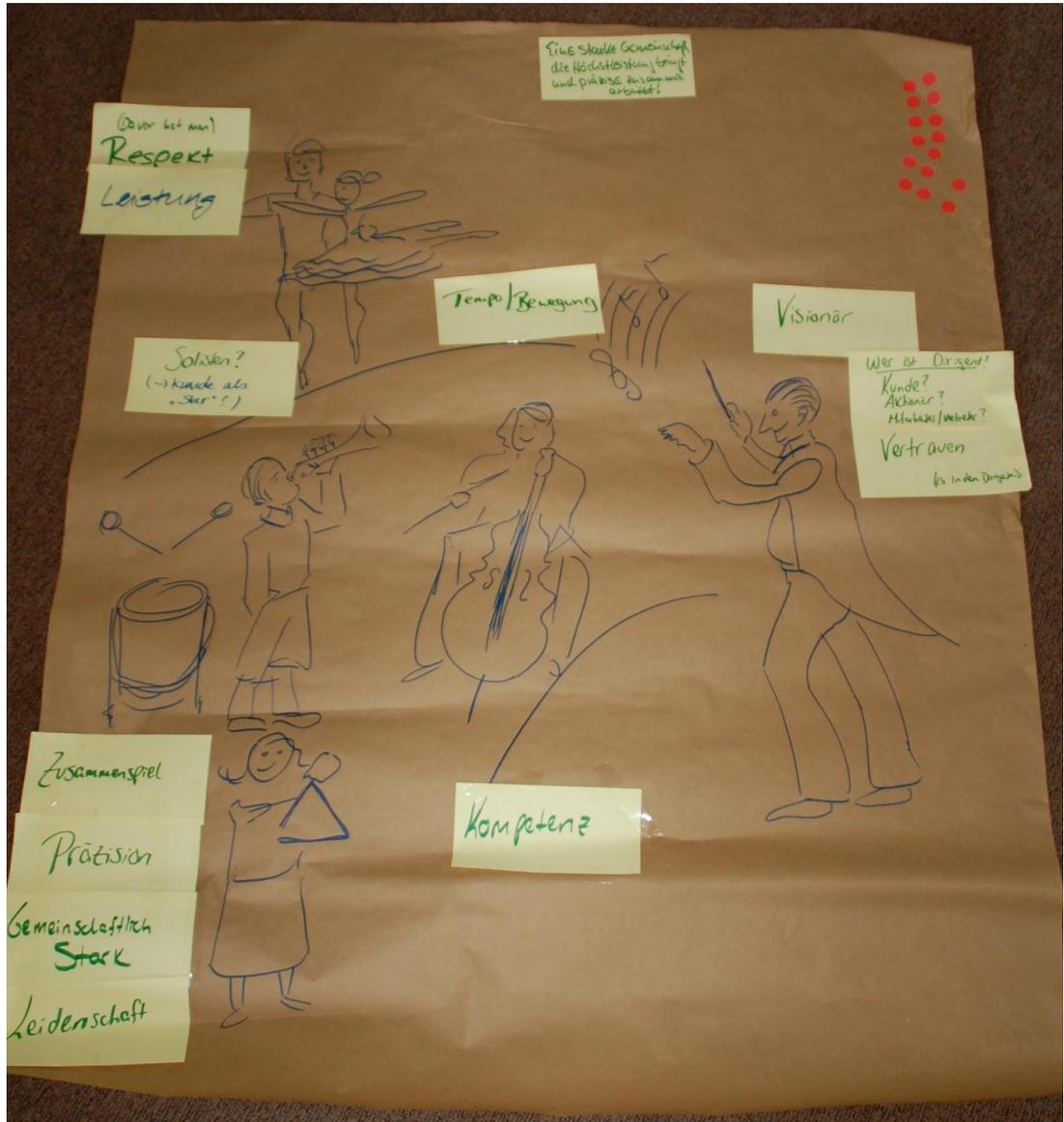
Leistung

Wir überzeugen mit wettbewerbsfähigen Leistungen. Wir legen Wert auf Kundenorientierung, Zusammenarbeit, Qualität und Effizienz:

- Wir messen, vergleichen und überprüfen uns regelmäßig
- Wir entwickeln uns weiter und sind für Neues bereit

In diesem Sinne leisten wir einen unverzichtbaren und sichtbaren Wertbeitrag für den Erfolg unseres Unternehmens.

Anhang C – Bildliche Darstellung der imaginären Vision „Precision in Concert“



Anhang D – Visualisierungsübung

Entspannung

Setzen Sie sich bequem in den Stuhl und schließen Sie Ihre Augen. Lassen Sie Ihren Körper die Position finden, die ihm behagt, in der Sie sich wohl fühlen. Sie müssen jetzt gar nichts tun. Entspannen Sie sich tief. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Atmung. Konzentrieren Sie sich, wie Sie tief ein- und ausatmen.

Und nun stellen Sie sich vor, dass Sie bei jedem Einatmen Entspannung und Ruhe aufnehmen und bei jedem Ausatmen alles Belastende loswerden, in die Welt hinaus pusten.

Beim nächsten Ausatmen sind Sie wieder ein Stück freier. Auch Ihre Augenlider sind nun ganz schwer. Sie spüren nun, wie Ihr ganzes Gesicht entspannt. Ihre Arme ruhen schwer auf den Lehnen des Stuhles. Spüren Sie, wie Ihre Arme schwerer und schwerer werden. Spüren Sie die Entspannung bis in die Fingerspitzen. Auch Ihre Beine und Füße bis zu den Zehen sind ganz entspannt. Spüren Sie Ihren ganzen Körper, wie er ganz schwer und ganz ruhig liegt. Nun sind Sie völlig entspannt und ganz bei sich.

Geleitete Visionsimagination

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und lassen Sie Ihren Gedanken zu der Vision freien Lauf. Wie wirkt die Vision auf Sie? Welche Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf? Welche Vorstellungen entstehen bei Ihnen, wenn Sie an die Vision denken? Löst die Vision Emotionen bei Ihnen aus? Achten Sie noch einmal auf das, was Sie denken, sehen und fühlen. Versuchen Sie, sich die entstandenen Gedanken und Bildern zu merken. Sie werden gleich noch danach gefragt werden.

Rückkehr

Kommen Sie jetzt langsam zurück in diesen Raum, in die Realität. Nehmen Sie ein paar tiefe Atemzüge, um wieder ganz wach und frisch zu sein. Spüren Sie Ihren Körper auf dem Stuhl. Öffnen Sie Ihre Augen. Setzen Sie nun bitte die Untersuchung am Computer fort. Sie können dazu die Kopfhörer wieder abnehmen.

Anhang E – Affektive und kognitive Präferenzen

Instruktion

Im Folgenden finden Sie verschiedene Aussagen, die sich auf die vorhin gehörte Vision beziehen. Bitte beurteilen Sie, inwieweit diese für Sie persönlich zutreffend sind. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Sie können zwischen fünf Abstufungen wählen:

- 1 = völlig unzutreffend
- 2 = eher unzutreffend
- 3 = teilweise zutreffend
- 4 = eher zutreffend
- 5 = völlig zutreffend

Affektive Präferenzen⁶

- Ich habe Lust, etwas für die Verwirklichung der Vision zu tun.
- Auch wenn es manchmal schwierig ist, die Vision zu verwirklichen, finde ich das nicht besonders anstrengend.
- Es macht mir großen Spaß, die Vision zu verwirklichen.

Kognitive Präferenzen

- Ich will die Vision wirklich verwirklichen.
- Ich will mich wirklich intensiv mit der Verwirklichung der Vision auseinandersetzen.
- Es ist mir wichtig, die Vision zu verwirklichen.

⁶ Um eine übersichtliche Darstellung zu gewähren, wurden die Itemlabels eingefügt und die Items der Reihenfolge nach niedergeschrieben. In den Experimenten wurden die Labels nicht angegeben und die Items in einer einmal randomisierten Reihenfolge dargeboten.

Anhang F – Wirkung der Vision

Im Folgenden werden nur die Items der Wirkungsskala und nicht die gesamte Visionsskala von Rawolle, Strasser und Kehr (2011) aufgeführt.

Instruktion

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen. Bitte lesen Sie die Aussagen sehr sorgfältig durch und beurteilen Sie, inwiefern diese auf die vorhin gehörte Vision zutreffen. Die Aussagen sind absichtlich allgemein formuliert. Uns interessiert jedoch, inwiefern diese aus IHRER Sicht für SIE persönlich zutreffen. Aussagen wie „Man empfindet die Vision als herausfordernd“ bedeuten für Sie also „ICH empfinde die Vision als herausfordernd“. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Sie können zwischen fünf Abstufungen wählen:

1 = völlig unzutreffend

2 = eher unzutreffend

3 = teilweise zutreffend

4 = eher zutreffend

5 = völlig zutreffend

herausfordernd

- + Man empfindet die Vision als herausfordernd.
- Die Verwirklichung der Vision stellt einem nicht vor eine große Herausforderung.

überzeugend

- + Die Vision überzeugt einem sehr.
- Die Vision überzeugt einem nicht besonders.

Commitment stiftend

- + Die Vision erzeugt in einem ein Gefühl der persönlichen Verpflichtung.
- Man empfindet durch die Vision nicht ein Gefühl der persönlichen Bindung.

Kräfte bündelnd

- + Die Vision hilft einem, seine Kräfte zu bündeln.

- Die Vision hilft einem nicht dabei, seine Kräfte zu bündeln.

identifikationsstiftend

- + Man kann sich voll und ganz mit der Vision identifizieren.
- Es fällt einem schwer, sich mit der Vision zu identifizieren.

Orientierung gebend

- + Die Vision gibt einem Orientierung.
- Durch die Vision erhält man keine große Orientierungshilfe.

Entscheidungshilfe

- + Die Vision hilft einem dabei, richtige Wege von falschen zu unterscheiden.
- Bei der Beurteilung, ob ein Weg richtig oder falsch ist, hilft einem die Vision auch nicht viel weiter.

flexibel

- + Die Vision kann man auf unterschiedlichen Wegen erreichen.
- Es gibt nur einen bestimmten Weg, auf dem man die Vision erreichen kann.

energetisierend

- + Die Vision gibt einem die Energie, etwas für ihre Verwirklichung zu tun.
- Das Denken an die Vision gibt einem nicht die Energie, etwas für ihre Verwirklichung zu tun.

schwelgen

- + Sobald man an die Vision denkt, will man etwas für sie tun.
- Man kann stundenlang in der Vision schwelgen, ohne etwas für ihre Verwirklichung zu tun.

Ausdauer stärkend

- + Die Vision hilft einem, nach Rückschlägen oder bei Durststrecken motiviert zu bleiben und durchzuhalten.
- Die Vision hilft einem eher wenig, über Rückschläge hinwegzukommen und bei Durststrecken motiviert zu bleiben.

Positive Stimmung

- + Wenn man an die Vision denkt, gerät man in eine positive Stimmung.

- Die Vision als solche löst keine positiven Gefühle bei einem aus.

inspirierend

- + Die Vision inspiriert einem zu neuen Ideen und Zielen.
- Zu neuen Ideen verhilft einem die Vision nicht.

sinnstiftend

- + Die Vision gibt einem Sinn und Bedeutung für sein Tun.
- Einen tieferen Sinn für sein Tun erhält man durch die Vision nicht.

motivierend

- + Die Vision gibt einem Kraft und motiviert.
- Zusätzliche Motivation erhält man durch die Vision nicht.

Veränderungen hervorrufend

- + Die Vision gibt einem immer wieder Impulse, wichtige Dinge zu verändern.
- Man erhält durch die Vision keine Impulse für Veränderungen.

Ziele ableitbar

- + Aus der Vision kann man eindeutige Teilziele ableiten.
- Es fällt einem schwer, die Vision in konkrete Teilziele herunterzubrechen.

Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die der **Fakultät der Wirtschaftswissenschaften** der Technischen Universität München zur Promotionsprüfung vorgelegte Arbeit mit dem Titel

Motivationale Effekte von Unternehmensvisionen

am **Lehrstuhl für Psychologie** unter der Anleitung und Betreuung durch **Prof. Dr. Hugo M. Kehr** ohne sonstige Hilfe erstellt und bei der Abfassung nur die gemäß § 6 Abs. 5 angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Ich habe keine Organisation eingeschaltet, die gegen Entgelt Betreuerinnen und Betreuer für die Anfertigung von Dissertationen sucht, oder die mir obliegenden Pflichten hinsichtlich der Prüfungsleitungen für mich ganz oder teilweise erledigt.

Ich habe die Dissertation in keinem anderen Prüfungsverfahren als Prüfungsleistung vorgelegt.

Ich habe den angestrebten Doktorgrad noch nicht erworben und bin nicht in einem früheren Promotionsverfahren für den angestrebten Doktorgrad endgültig gescheitert.

Die Promotionsordnung der Technischen Universität München ist mir bekannt.

München, 11.07.2013

Viktorija Hajas